

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RODRIGO MARTÍNEZ DE ÁLAVA

A FORMAÇÃO DE RECURSOS COMPETITIVOS
NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE EMPRESAS BRASILEIRAS NO URUGUAI

CURITIBA

2014

RODRIGO MARTÍNEZ DE ÁLAVA

A FORMAÇÃO DE RECURSOS COMPETITIVOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS NO URUGUAI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Martínez de Álava, Rodrigo

A formação de recursos competitivos no processo de internacionalização de empresas brasileiras no Uruguai / Rodrigo Martínez de Álava. - 2014.
192 f.

Orientador: Gustavo Abib.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2014.

1. Empresas – Globalização – Brasil. 2. Planejamento estratégico. 3. Agroindústria – Investimentos – Uruguai. I. Abib, Gustavo. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-

TERMO DE APROVAÇÃO


Rodrigo Martínez de Álava

**“A FORMAÇÃO DE RECURSOS COMPETITIVOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS NO URUGUAI”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. Gustavo Abib
(Orientador/UFPR)**



**Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/UFPR)**



**Prof. Dr. René Eugenio Seifert Junior
(Examinador/UP)**

20 de março de 2014

*Quisiera dedicar este trabajo a mis queridos padres,
que me han transmitido el entusiasmo por este país.
Son pocos los momentos y espacios que me permito
tener
para demostrarles lo tanto que los aprecio y admiro por su
paciencia, dedicación, esfuerzo y entrega con cada uno
de los pequeños gigantescos detalles que hacen,
desinteresadamente, día a día por sus seres queridos.*

Agradeço especialmente a meu orientador Prof. Dr. Gustavo Abib, por aventurar-se a escolher ao uruguaio. Por ter conseguido me guiar além doportunhol, as analogias acadêmicas, quadrinhos e churrascos. Te agradeço Gustavo por ter compartilhado tantos momentos juntos, abrindo as portas de tua casa, de tua família e amigos.

À Organização de Estados Americanos (OEA) e ao Grupo Coimbra por ter sido escolhido.

Às empresas participantes e a seus representantes pela abertura, tempo e disposição. Especialmente agradeço à Diretora da *Unión de Exportadores del Uruguay*, Sra. Teresa Aishemberg, que sem ela não poderia ter acessado as empresas.

Aos professores da banca Prof. Dr. Rene Eugenio Seifert Jr. e ao Prof. Dr. Fernando Gimenez; aos professores do Programa, especialmente ao Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca; e à equipe do PPGADM.

Finalmente, quero fazer uma menção especial a todos os colegas, amigos, familiares e desconhecidos que desde seu lugar, em sua maioria não acadêmico, me apoiaram a continuar apesar das diversas dificuldades surgidas.

O encontro de Dom Brasil e Dom Uruguay

Nos meus 29 anos de vida viajei ao Brasil em cada um deles. Lamentavelmente, aquela imagem de férias que para mim significava o melhor momento de cada ano, acho que agora, logo depois de quatro meses, se desmoronou fruto de ter um olhar mais participativo de um país que quero muito e que ainda vou adorar. Fico decepcionado e maravilhado cada dia mais, não existe lugar perfeito, por isso não posso criticar diretamente, mas um pequeno relato vai me ajudar.

Dom Brasil e Dom Uruguay decidiram se juntar para conversar. Seu lugar de escolha tinha que ser imparcial, por isso a fronteira foi o melhor lugar que eles acharam. Mas não escolheram os rios, lagoas ou verdes gramados; procuraram se juntar no meio do caos, naquelas cidades onde você pode colocar um pé no Brasil e outro no Uruguai, naquelas cidades onde de um lado nas lojas libanesas te vendem roupa que dizem ser de marca e no outro lado produtos internacionais sem impostos aguardando os inexplicavelmente apaixonados compradores de qualquer nacionalidade.

No meio daquele caos, daquela terra com mistura de tudo, Dom Brasil se encontrou com Dom Uruguay. Eles começaram a brigar sobre qual país era melhor, qual tinha ganhado mais campeonatos de futebol, porque as terras eram de uns ou de outros, porque o churrasco se faz com carvão ou lenha, ou até porque de um lado da linha se fala Uruguay e do outro Uruguai.

Mas ao lado, após escutar os dois tentarem enfaticamente mostrar o melhor de cada país, um velinho sentado começou a chorar e falou: “você não sabem o que são na verdade, vocês esqueceram de suas origens e não valorizam suas riquezas como povos”.

Os dois ficaram totalmente surpresos com aquele ser humano, aquele velhinho de chapéu gastado e pele curtida pelo sol e pelo frio chorara por eles. Tiveram pena dele e se sentaram para escutá-lo:

“O Brasil é um país belíssimo, imenso e maravilhoso; sua vegetação, seus costumes e sua população enriquecem um povo circunscrito pelo estruturalismo de seu passado imperial. Um passado que não deixa de ser presente para se tornar futuro. Sua bandeira, com seu olhar ao universo no centro, com o lema de “Ordem e Progresso”, é um claro reflexo de sua sociedade.

O Uruguai, país criado mais por um jogo de estratégia regional que por uma criação de uma nação. Olhando sempre ao passado, que sempre foi melhor, procurando chegar às raízes, àquelas que seus ancestrais “pisotearam”. Mas com paz e convicção, própria de sua emigração. Sua bandeira, não a oficial, mas olhem a daqueles “33 orientales” que procuraram a liberdade de sua pátria com o lema “libertad o muerte”.

Povo que procura avançar ao futuro como um galgo na pista, e não importa quem está à frente ou ao lado, os cumprimentos ficaram para os tempos da colônia, o futuro é de vocês.

Povo acostumado à divisão de classes e demonstrações contínuas de poder. Os carros não dão passo para os pedestres, o dono impõe direitos e obrigações ao arrendatário, o serviço de celular é lamentável, mas como todo mundo usa... melhor ter e não ficar fora das “vantagens” dos pacotes ou da sociedade.

Povo acostumado a viver com as limitações dos próprios sistemas de governança, processos e reprocessos que não inspiram liberdade de pensamento, só seguir uma fila, se não foi furada pelo “jeitinho brasileiro”.

Fico triste que um povo tão rico, uma bricolagem tão variada de culturas, conhecido pela alegria e hospitalidade, na realidade fique olhando de forma individualista que o único futuro é de vocês.

Dom Brasil e Dom Uruguay, depois de compartilhar um chimarrão, perguntaram ao velhinho: mas como podemos mudar? E ele respondeu: isso eu não sei, mas acho que a questão de um está nas habilidades do outro, mas primeiro devem-se aceitar como são: nem melhor nem pior, únicos.

Isso é o povo uruguaio, muito apagado criticando continuamente seu país e olhando sempre para fora. Mas ao retornar valorizam seus mais saudáveis costumes de cumprimentos, a família, as reuniões com amigos, a vida de bairro e a palavra.

Povo acostumado a procurar razões pelas quais não se tem os mesmos resultados que seus vizinhos, e que nunca fica consciente de que o seu tamanho, baixa população e características próprias não vão permitir isso.

Povo acostumado aos direitos de todos e a luta por esses direitos, acostumado ao paternalismo do Estado inserido em toda a sociedade, com suas limitações e tempos, mas que eles sentem como próprio. Povo onde as ferventes discussões políticas, na maioria das vezes, acabam em um abraço.

Fico triste que um povo tão simples, rico em sua qualidade de vida real, fique olhando sempre para o status material criado artificialmente pelos outros, e procure lá fora o êxito para ser valorizado no seu interior.”

Rodrigo Martínez de Álava

RESUMO

Nos últimos anos devido à crise dos principais países emissores de Investimentos Diretos no Exterior, tem ocorrido uma redistribuição em nível mundial desses investimentos; ganhando espaço as econômicas emergentes como as da América Latina. Na última década o Brasil, além de ser um captador mundial de investimentos, tornou-se um investidor preponderante na região, principalmente na Argentina e no Uruguai. Além das características que apresenta o Uruguai como estabilidade institucional, altos níveis de saúde e educação, facilidades logísticas e um regime de promoção de investimentos, é um país pequeno com um mercado interno menor dependente das variações econômicas e comerciais de seus vizinhos. Portanto, buscando identificar outros fatores pelos quais o Uruguai é um dos principais captadores de investimentos do Brasil, estuda-se nesta pesquisa de que forma a estratégia de internacionalização contribui na formação de recursos competitivos de empresas brasileiras no Uruguai. Procurando responder essa questão, realizou-se um estudo de caso comparativo com três empresas brasileiras do setor agroindustrial que internacionalizaram suas atividades no Uruguai, escolhidas pela sua liderança e referencia em ambos os países, como as empresas Camil, Marfrig e uma do setor de alimentos e bebidas, as quais apresentaram diferentes graus de investimento direto. Por meio da realização de entrevistas semiestruturadas a gestores das empresas no país destino, realizou-se a análise dos dados mediante triangulação com fontes secundárias. Procurou-se identificar o grau de investimento e as estratégias de internacionalização das empresas estudadas, principalmente sob a visão do Paradigma Eclético (DUNNING, 1977 e obras consecutivas); e a evolução do desenvolvimento de seus recursos estratégicos segundo a categorização de Valentin (2001), sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991). Identificou-se que os recursos estratégicos que apresentaram maior grau de desenvolvimento foram os relacionados a: o acesso a matérias-primas e produtos de alta qualidade valorizados internacionalmente (recurso financeiro – físico), a transferência de conhecimentos com relação ao processo de produção, ou seja, antes da industrialização da matéria prima (recurso intelectual), a visão internacional dos mercados e acesso a mercados internacionais (recurso informacional), ao relacionamento com os produtores e clientes (recurso relacional), e ao acesso a marcas valorizadas internacionalmente pela alta qualidade de seus produtos e confiabilidade das empresas (recurso reputacional). Desta forma, devido a que o Uruguai apresenta um cenário com segurança institucional e jurídica, mercado pequeno e foco exportador; propicia para as empresas brasileiras o desenvolvimento de uma primeira experiência de internacionalização como aprendizagem para os próximos passos de internacionalização a países com negócios possivelmente maiores, mas em cenários com maior incerteza. Com esta pesquisa procurou-se promover a identificação da relação entre as estratégias de internacionalização adotadas e o desenvolvimento dos recursos estratégicos das empresas, com o objetivo de fornecer aos futuros interessados em investir no Uruguai as ferramentas adequadas para obter os resultados desejados, e ao governo e empresários locais as ferramentas adequadas para captar esses investimentos.

Palavras-chave: Internacionalização, Recursos Estratégicos, Investimentos Diretos no Exterior, Setor Agroindustrial, Uruguai, Brasil.

ABSTRACT

Over the last few years, the economic crisis in the main Foreign Direct Investor countries has caused an international redistribution of investment flows, leading the path for rising emerging markets to make way, especially in Latin America. Brazil has become in the last decade a leading destination for Foreign Direct Investment (FDI), and in addition has established itself as a top investor in the region, most specifically in Argentina and in Uruguay. Additional to Uruguay's political and institutional stability, high health and education levels, logistics easiness and investment promotion regime; it is nevertheless a small country, with a reduced-size internal market and dependent on economic and commercial fluctuations from its neighbours. In this light, trying to identify other possible aspects of which to determine why Uruguay is one of the main destination of Brazil's FDI flows, it has been studied how internationalization strategies help to promote competitive resources of Brazilian companies in Uruguay. This has been done through a comparative case study of three Brazilian agribusiness companies that have internationalized their activities in Uruguay, selected for its leadership position and reference in both countries, such as Camil, Marfrig and another in the food and beverage industry, showing different direct investment inflows. The study was carried out through semi-structured interviews with the companies' managers in the destination country, managing data analysis of secondary sources triangulation. To identify the companies' investment grade and internalization strategies, the study was led mainly by the Eclectic Paradigm frame (DUNNING, 1977 and consecutive publications); and Valentin's (2001) categorization of strategic resources development, centred on the Resource-based View (BARNEY, 1991). As a result, strategic resources that presented greater level of development were the ones related to: access to raw materials and high quality products valued worldwide (financial-physical resources), knowledge transfer related to the production process, prior to the industrial process of raw material (intellectual resource), international market perspective and access to global markets (informational resource), relationship with producers and clients (relational resource), and access to high valued brands worldwide owed to their outstanding product quality and reliable companies (reputational resource). Uruguay in effect, reflects a secure scenario for investments. This argument is supported by lasting and strong institutional and legal structures, a small market but focused exporter. This motivated Brazilian firms to develop a first internationalization experience, as a learning experience. This is done to explore future strategies in the next internationalization steps with other countries with bigger business opportunities, however accounting to higher uncertainty. The study sought to identify the link between applied internationalization strategies and the companies' strategic resources; with the objective of developing a useful tool for future investors in Uruguay, and for the Government and local companies to attract investments.

Keywords: Internationalization, Strategic Resources, Foreign Direct Investment, Agribusiness, Uruguay, Brazil.

RESUMEN

En los últimos años debido a la crisis de los principales países emisores de Inversiones Extranjeras Directas, se ha generado una redistribución de estas en el mundo; dándole espacio a las economías emergentes como las de Latinoamérica. En la última década Brasil, además de ser un captador mundial de inversiones, se ha transformado en un inversor preponderante en la región, principalmente en Argentina y Uruguay. Complementariamente a las características que presenta Uruguay como su estabilidad institucional, altos niveles de salud y educación, facilidades logísticas y un régimen de promoción de inversiones; es un país pequeño con un mercado interno reducido, dependiente de las variaciones económicas y comerciales de sus vecinos. Por lo tanto, buscando identificar otros factores por los cuales Uruguay es uno de los principales captadores de inversiones de Brasil, se ha estudiado de qué forma la estrategia de internacionalización contribuye en la formación de recursos competitivos de empresas brasileñas en Uruguay. Procurando responder a ésta cuestión, se realizó un estudio de caso comparativo con tres empresas brasileñas del sector agroindustrial que internacionalizaron sus actividades en Uruguay, seleccionadas por su situación de liderazgo y referencia en ambos países, como ser Camil, Marfrig y una del sector de alimentos y bebidas, las cuales presentaron diferentes grados de inversión directa. A través de la realización de entrevistas semiestructuradas a gestores de las empresas en el país destino, se realizó un análisis de datos mediante su triangulación con fuentes secundarias. Se buscó identificar el grado de inversión y las estrategias de internacionalización de las empresas estudiadas, bajo la óptica principalmente del Paradigma Eclético (DUNNING, 1977 y obras consecutivas); y la evolución del desarrollo de sus recursos estratégicos de acuerdo con la categorización de Valentin (2001) bajo la óptica de la Visión Basada en Recursos (BARNEY, 1991). Se identificó que los recursos estratégicos que presentaron mayor grado de desarrollo fueron los relacionados a: el acceso a materias primas y productos de calidad alta valorados internacionalmente (recurso financiero – físico), la transferencia de conocimientos relacionados al proceso de producción, o sea, antes de la industrialización de la materia prima (recurso intelectual), la visión internacional de los mercados y el acceso a mercados internacionales (recurso informacional), al relacionamiento con los productores y clientes (recurso relacional), y al acceso a marcas valoradas internacionalmente por la alta calidad de sus productos y la seriedad de las empresas (recurso reputacional). De esta forma, debido a que Uruguay presenta un escenario con seguridad institucional y jurídica, un mercado pequeño y un foco exportador; esto propicia para que las empresas brasileñas desarrollen una primera experiencia de internacionalización como aprendizaje para los próximos pasos de internacionalización a países con negocios posiblemente de mayores dimensiones, pero en contextos con mayor incertidumbre. Con esta investigación se buscó promover la identificación de la relación entre las estrategias de internacionalización adoptadas y el desarrollo de los recursos estratégicos de las empresas, con el objetivo de brindarle a los futuros interesados en invertir en Uruguay, las herramientas adecuadas para obtener los resultados deseados, y al Gobierno y empresarios locales las herramientas adecuadas para captar esas inversiones.

Descriptor: Internacionalización, Recursos Estratégicos, Inversiones Extranjeras Directas, Sector Agroindustrial, Uruguay, Brasil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução das Teorias de Internacionalização	9
Figura 2 – Teorias com abordagem econômica de Internacionalização	10
Figura 3 – Teorias com abordagem comportamental de Internacionalização	13
Figura 4 – Fontes do Paradigma Eclético	22
Figura 5 – Vantagem competitiva sustentável	34
Figura 6 – Competências: as raízes da competitividade	36
Figura 7 – Fatores ofensivos e defensivos da estratégia de internacionalização das empresas brasileiras	54
Figura 8 – <i>Design</i> da pesquisa	65
Figura 9 – Cronograma das principais aquisições de Camil	78
Figura 10 – Cronograma das principais aquisições de Marfrig	103
Figura 11 – Principais características das três empresas do Grupo Marfrig	105
Figura 12 – Análise do desenvolvimento de recursos estratégicos das empresas Camil, Marfrig e Camil	143
Figuras 13 a 20 – Apresentação de pesquisa no campo (português)	172
Figuras 21 a 28 – Apresentação de pesquisa no campo (espanhol)	173

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Investimentos Diretos no Exterior do Brasil na América do Sul (2001-2011)	50
Gráfico 2 – Evolução das principais variáveis do negócio – SAMAN	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais aspectos das teorias com abordagem econômica de internacionalização	12
Quadro 2 – Principais aspectos das teorias com abordagem comportamental de internacionalização	15
Quadro 3 – Outras teorias com abordagem comportamental de internacionalização	16
Quadro 4 – Descrição conceitual das categorias de análise de Carneiro e Dib (2007)	17
Quadro 5 – Categorização das abordagens de internacionalização–econômicas ...	19
Quadro 6 – Categorização das abordagens de internacionalização – comportamentais	20
Quadro 7 – Críticas à proposta da Escola de Uppsala	21
Quadro 8 – Comparação entre o Paradigma Eclético e a Escola de Uppsala	28
Quadro 9 – Críticas ao Paradigma Eclético e suas respostas correspondentes	29
Quadro 10 – Características dos diferentes modos de entrada	31
Quadro 11 – Tipologia de recursos (tangíveis e intangíveis).....	38
Quadro 12 – Resumo de críticas e respostas a VBR	39
Quadro 13 – Principais pesquisas contemporâneas nacionais em internacionalização no Brasil.....	42
Quadro 14 – Investimentos Diretos no Exterior do Brasil na América do Sul (2001-2011)	49
Quadro 15 – Investimentos Diretos no Exterior do Brasil na América do Sul (2001-2011)	50
Quadro 16 – Número de investimentos de empresas brasileiras na América do Sul (2007-2011).....	51
Quadro 17 – Investimentos diretos estrangeiros no Uruguai por país de origem em milhões de dólares (2001-2010).....	56
Quadro 18 – Principais empresas do Uruguai com capital brasileiro	58
Quadro 19 – Principais operações de aquisição no Uruguai com capital brasileiro	58
Quadro 20 – Tipologia de recursos (tangíveis e intangíveis) - modificada	63
Quadro 21 – Procedimento de pesquisa	67
Quadro 22 – Entrevistados e referências correspondentes	72

Quadro 23 – Sistema de integração arrozeira no Uruguai	94
Quadro 24 – Análise do desenvolvimento de recursos estratégicos – Camil	100
Quadro 25 – Análise do desenvolvimento de recursos estratégicos – Marfrig	126
Quadro 26 – Informações relacionadas ao Uruguai em relatórios da empresa Beta	130
Quadro 27 – Análise do desenvolvimento de recursos estratégicos – Beta	140
Quadro 28 – Análise de desenvolvimento de recursos estratégicos das empresas Camil, Marfrig e Beta	142
Quadro 29 – Análise de processo de internacionalização das empresas Camil, Marfrig e Beta	154
Quadro 30 – Roteiro de entrevista em português	174
Quadro 31 – Roteiro de entrevista em espanhol	175
Quadro 32 – Documento para análise de dados	176

LISTA DE ABREVIATURAS

ACA –	<i>Asociación de Cultivadores de Arroz</i>
BEVSA –	Bolsa Electrónica de Valores del Uruguay S.A.
BRIC –	Brasil, Rússia, Índia e China
FAO –	<i>Food and Agriculture Organization</i> das Nações Unidas.
GMA –	<i>Gremial de Molinos Arroceros</i>
IDE –	Investimentos Diretos no Exterior
INIA –	<i>Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria</i>
INASE –	<i>Instituto Nacional de Semillas</i>
IRGA –	Instituto Rio Grandense do Arroz
OECD –	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OGM –	Organismos Geneticamente Modificados
PIB –	Produto Interno Bruto
VBR –	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA	1
1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA	3
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	3
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO- EMPÍRICA	8
2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO	8
2.1.1. Abordagens de internacionalização	9
2.1.2. Caracterização e críticas das abordagens de internacionalização	17
2.1.3. Paradigma Eclético	22
2.1.4. Críticas ao Paradigma Eclético	28
2.1.5. Modos de entrada	30
2.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS	32
2.2.1. Principais conceitos da VBR	32
2.2.2. Conceito e categorizações sobre recursos	36
2.2.3. Críticas à VBR	38
2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS	40
2.4. SITUAÇÃO MUNDIAL E REGIONAL DOS INVESTIMENTOS DIRETOS NO EXTERIOR	45
2.5. BRASIL: RECEPTOR E EMISSOR DE INVESTIMENTOS	47
2.5.1. Investimentos Diretos no Exterior (IDE) do Brasil na região	48
2.5.2. Fatores domésticos e regionais que explicam a estratégia de internacionalização das empresas brasileiras	52
2.6. RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE BRASIL E URUGUAI	54
2.6.1. Investimentos brasileiros no Uruguai	55
2.6.2. Principais setores receptores de investimentos brasileiros nos últimos anos no Uruguai	56
2.6.3. O Brasil como investidor no Uruguai	59

3. METODOLOGIA	60
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E PERGUNTAS DE PESQUISA	60
3.2. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL	61
3.3. DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	64
3.4. TIPO DE ABORDAGEM E MÉTODO ESCOLHIDO	66
3.5. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E LIMITES METODOLÓGICOS	67
3.6. DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA	71
3.7. ANÁLISE DE DADOS	73
3.8. PROCEDIMENTOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE	74
 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	 76
4.1. ANÁLISE DA EMPRESA SAMAN / CAMIL	76
4.1.1. Estratégia de internacionalização da empresa Camil	76
4.1.2. Áreas de atuação da empresa Camil em nível internacional	79
4.1.3. Processo de internacionalização da empresa Camil no Uruguai	81
4.1.4. A empresa Camil no Uruguai (Saman)	82
4.1.5. Desenvolvimento de recursos estratégicos	86
4.1.5.1. Recursos estratégicos tangíveis	87
4.1.5.2. Recursos estratégicos intangíveis	89
4.1.6. Situação futura da Empresa no Uruguai	98
4.1.7. Considerações preliminares	99
4.2. ANÁLISE DA EMPRESA TACUAREMBÓ / MARFRIG	101
4.2.1. Estratégia de internacionalização da empresa Marfrig	101
4.2.2. Áreas de atuação da empresa Marfrig em nível internacional	103
4.2.3. Processo de internacionalização da empresa Marfrig no Uruguai	106
4.2.4. A empresa Marfrig no Uruguai (Tacuarembó/Marfrig)	107
4.2.5. Desenvolvimento de recursos estratégicos	108
4.2.5.1. Recursos estratégicos tangíveis	108
4.2.5.2. Recursos estratégicos intangíveis	114
4.2.6. Considerações preliminares	125
4.3. ANÁLISE DA EMPRESA BETA	127
4.3.1. Estratégia de internacionalização da empresa Beta	127
4.3.2. Processo de internacionalização da empresa Beta no Uruguai	129

4.3.3. A empresa Beta no Uruguai	131
4.3.4. Desenvolvimento de recursos estratégicos	132
4.3.4.1. Recursos estratégicos tangíveis	133
4.3.4.2. Recursos estratégicos intangíveis	134
4.3.5. Situação futura da Empresa no Uruguai	138
4.3.6. Considerações preliminares	139
 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
5.1. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS	141
5.2. RELAÇÃO COM AS PRINCIPAIS TEORIAS ESTUDADAS.....	150
5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	156
5.4. AGENDA DE PESQUISA	157
 REFERÊNCIAS	158
 APÊNDICE A.....	172
APÊNDICE B.....	174
APÊNDICE C.....	176

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Os Investimentos Diretos no Exterior (IDE) tiveram uma recuperação em nível mundial no ano de 2011 após o período de pré-crise e crise financeira mundial, superando os 1.500 bilhões de dólares e diversificando os destinos desses investimentos entre países desenvolvidos e em desenvolvimento (UNCTAD, 2012). Essa situação refletiu no aumento da captação de investimentos na América do Sul, alcançando 10% dos investimentos estrangeiros mundiais, devido à sua situação macroeconômica estável, aos altos preços internacionais de matérias-primas, ao acesso aos recursos naturais e à promoção de políticas de desenvolvimento industrial, representando em média 5,8% do seu PIB (UNCTAD, 2012; CEPAL, 2012).

O Brasil é um captador mundial de investimentos, mas na sua região tem o papel de ser um investidor com forte presença, especialmente na Argentina e no Uruguai (CEPAL, 2012). Sua participação nos investimentos na região tem se diversificado nos últimos anos e, por sua vez, tem diminuído em relação ao começo do século XXI, o que corresponde a uma estratégia de regionalização das empresas brasileiras para logo se internacionalizarem ao resto do mundo (PERROTA; FULQUET; INCHAUSPE, 2011).

No caso do Uruguai, seu principal sócio comercial é o Brasil, registrando os maiores fluxos de exportações de matérias-primas e importações de produtos manufaturados. Essa situação também se reflete na recepção de investimentos, pois na última década o Brasil tem sido o terceiro principal investidor no Uruguai, principalmente nos setores frigorífico, de alimentos, financeiro e petroquímico (URUGUAY XXI, 2012a). Especificamente nos subsetores agroindustriais da carne e do arroz, estratégicos para o Uruguai, as empresas brasileiras representam mais de 50% desses setores em produção e em exportações do país.

Adicionalmente à participação majoritária de empresas brasileiras em setores tradicionais, o Uruguai tem sido para algumas o primeiro destino fora do Brasil para o desenvolvimento de suas estratégias de internacionalização, devido, além do acesso às matérias-primas e aos mercados internacionais, a fatores como a estabilidade institucional e os altos níveis sociais, a adequada infraestrutura, o

acesso aos recursos naturais e aos setores-chave, e ao regime de promoção e proteção de investimentos (CIENFUEGOS; SANAHUJA, 2010). A soma dessas situações tem resultado relevante para o desenvolvimento desta pesquisa. Dessa forma, procura-se estudar neste trabalho as experiências das empresas presentes no Uruguai e contribuir para os novos ingressantes brasileiros.

O processo de internacionalização, segundo a ótica do Paradigma Eclético (DUNNING, 1977 e obras consecutivas), surge da combinação de três parâmetros ou vantagens (propriedade, localização e internalização), os quais serão determinantes na decisão de produção no exterior por meio de operações diretas ou parcerias (DUNNING, 1988). Em outras palavras, a eleição entre as modalidades será determinada pela procura da forma mais rentável de organizar o conjunto de recursos e competências únicas de uma organização, em relação aos seus concorrentes de outras nacionalidades, utilizando as vantagens derivadas destes para seus investimentos no exterior (DUNNING, 1995), bem como com as suposições da Visão Baseada em Recursos. Essa visão determina que uma organização possua vantagem competitiva sustentável, surgida da combinação dos recursos estratégicos heterogêneos e imóveis que controla, quando desenvolve valor a partir de uma estratégia que não pode ser simultaneamente implementada por competidores atuais ou potenciais (BARNEY, 1991).

Para ser gerada a vantagem competitiva sustentável, os recursos devem ser: valiosos, promovendo a implementação de estratégias à procura de eficiência e eficácia; raros e inimitáveis, porque possibilitam a criação de recursos estratégicos únicos em função do cenário onde está inserida a organização e o seu passado; e, finalmente, insubstituíveis, procurando não ter equivalentes para os concorrentes (BARNEY, 2001).

O crescente papel que estão desempenhando as empresas multinacionais pertencentes a mercados emergentes para a economia mundial tem se refletido no aumento de pesquisas contemporâneas (PENG, 2001; RAMAMURTI; SINGH, 2009) e na geração de uma Teoria, baseada no Paradigma Eclético, chamada de *Springboard* (LUO; TUNG, 2007), procurando explicar o comportamento desse tipo de empresas. Destacam-se as pesquisas relacionadas aos investimentos do Brasil no exterior (TAVARES, 2010; PERROTA *et al.*, 2011; IGLESIAS; COSTA, 2012) e,

especificamente, ao estudo da relação entre os recursos estratégicos e as estratégias de internacionalização adotadas (MOREIRA; FORTE, 2006; GONÇALVES, 2009; FLORIANI; BORONI; FLEURY, 2009; SUZIN, 2010; SALAZAR *et al.*, 2011; FLORIANI; FLEURY, 2012; ZEN, 2012).

De acordo com Brouthers *et al.* (1999), são necessárias maiores quantidades de pesquisas que permitam compreender as consequências das estratégias de internacionalização empregadas pelas empresas, pois a maioria dos estudos empíricos e a própria Visão Baseada em Recursos (VBR) têm estudado a relação inversa, ou seja, como os recursos estratégicos geram ou influenciam a estratégia a ser implementada. Dessa forma, procurando diminuir a lacuna de conhecimento e continuando com os trabalhos de Floriani, Boroni e Fleury (2009), Floriani e Fleury (2012) e Zen (2012) para empresas brasileiras, neste estudo procurou-se pesquisar as possíveis incidências das estratégias de internacionalização adotadas no desenvolvimento de recursos estratégicos.

Portanto, procurou-se responder no presente estudo: de que forma a estratégia de internacionalização contribui na formação de recursos competitivos de empresas brasileiras no Uruguai?

1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral do estudo foi identificar de que forma a estratégia de internacionalização contribui na formação de recursos competitivos de empresas brasileiras no Uruguai.

Considerando o objetivo geral, foram determinados os objetivos específicos:

- a) identificar os recursos estratégicos de três empresas brasileiras antes e após o processo de internacionalização no Uruguai;
- b) analisar em que medida e quais recursos foram desenvolvidos;
- c) determinar se existe e, no caso, qual é a relação entre o grau de investimento e o desenvolvimento de recursos estratégicos.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A presente pesquisa procurou analisar se existe uma relação entre a estratégia de internacionalização das empresas e o desenvolvimento de seus

recursos estratégicos, ou seja, de que forma o grau de investimento adotado no processo de internacionalização contribuí no desenvolvimento, ou não, dos recursos estratégicos da organização.

Baseado no estudo de Carneiro e Dib (2007), o qual procurou responder quais aspectos são trabalhados nas seis teorias de internacionalização mais consagradas (“Por quê?”, “O que?”, “Quando”, “Onde?” e “Como?”), é que têm surgido novas interrogações (“Quem?”, “E então?” e “E daí?”) a serem estudadas. Baseado nas últimas duas, o presente estudo procurará contribuir empiricamente, por meio de uma pesquisa específica, ao buscar a relação entre as formas de internacionalização adotadas e o desenvolvimento dos recursos estratégicos, conforme os estudos realizados por Salazar *et al.* (2011).

A pesquisa de Carneiro e Dib (2007) concentrou-se na análise das teorias, e não nas experiências ou nos resultados das organizações. Porém, em concordância com Brouthers *et al.* (1999), os quais procuram promover futuras pesquisas que melhorem a compreensão de como as empresas conseguem alcançar atuações internacionais superiores e a aplicabilidade do Paradigma Eclético, é que se realiza esta pesquisa, buscando ampliar a compreensão das atuais estratégias de internacionalização empregadas pelas empresas. E por sua vez a aplicação da Teoria do *Springboard* (LUO; TUNG, 2007) baseada no Paradigma Eclético; a mesma estabelece que as empresas multinacionais de países emergentes fazem investimentos em países desenvolvidos como forma de captar recursos estratégicos em aqueles países para competir de forma mais eficaz com seus concorrentes globais; contudo, estudando o processo de internacionalização das empresas brasileiras ao Uruguai, se procura contribuir a esta teoria, identificando se as empresas conseguem acessar ao desenvolvimento de recursos estratégicos investindo em países em desenvolvimento.

Em concordância com essa proposta teórica, recentemente no Brasil foram realizados estudos empíricos procurando analisar a possível incidência das estratégias de internacionalização nos recursos estratégicos das organizações (FLORIANI; BORONI; FLEURY, 2009; FLORIANI; FLEURY, 2012; ZEN, 2012). Essa relação, segundo os autores, tem sido pouco estudada, ao contrário da maioria dos estudos empíricos e da própria abordagem da VBR, que estudam a relação oposta,

procurando determinar como os recursos estratégicos geram ou influenciam a estratégia a ser implementada.

Segundo Villarreal (2005), o fenômeno de internacionalização implica processos dinâmicos e complexos, difíceis de caracterizar, pelo qual é necessário delimitá-los conceitualmente de forma rigorosa e compartilhada. Os estudos nos processos de internacionalização têm sido focados nos países desenvolvidos até os anos 1990, a partir do qual os mercados emergentes têm captado a atenção dos pesquisadores e a Visão Baseada em Recursos (VBR) tem sido identificada como uma das três principais teorias utilizadas (PENG, 2001).

Prosseguindo com os estudos dos recursos estratégicos nos processos de internacionalização, Barney *et al.* (2001) buscam avaliar como empresas receptoras de investimentos ou governos podem desenvolver recursos para atrair as empresas multinacionais. Adicionalmente, Kraaijenbrink *et al.* (2010) sugerem a realização de futuras pesquisas relacionadas às formas de como desenvolver os recursos estratégicos e sua relação com o desempenho, em como a relação entre tipo de recursos específicos e a geração da vantagem competitiva.

Apesar das situações de crise nos últimos anos dos principais países emissores de Investimentos Diretos no Exterior (IDE), o índice mundial de IDE tem alcançado níveis pré-crise de 1.600 bilhões de dólares. Contudo, tem ocorrido uma redistribuição em nível mundial dos investimentos, ganhando espaço as economias emergentes, como as da América Latina, frente aos tradicionais destinos dos países desenvolvidos (UNCTAD, 2012).

No período de 2001 a 2011, o Brasil se tornou um investidor preponderante na região, principalmente na Argentina e no Uruguai, os quais obtiveram nesse período 39,2% e 34,6%, respectivamente, do total dos investimentos do Brasil na América do Sul (SGS, 2012). A influência do Brasil no Uruguai, além de ser o terceiro investidor representando 28.501 milhões de dólares de investimento direto no período de 2001 a 2011 (SGS, 2012), surge das relações comerciais entre ambos – o Brasil é o principal destino exportador (19,9% no ano 2012) e um dos três principais países de origem de importações (18,5% no ano 2012) (URUGUAY XXI, 2013).

A estabilidade institucional, os altos níveis de saúde e educação, a infraestrutura adequada, as facilidades logísticas e a eficiência nos mercados

(CIENFUEGOS; SANAHUJA, 2010), conjuntamente com o regime de promoção de proteção de investimentos, têm favorecido a presença dos investimentos do Brasil no Uruguai (URUGUAY XXI, 2012b). As empresas brasileiras estão presentes em todos os setores produtivos e de serviços do país, mas se concentram principalmente nos setores de alimentos e bebidas (PERROTA *et al.*, 2011; CEPAL, 2008; URUGUAY XXI, 2012a).

Com esta pesquisa procura-se promover a identificação da relação entre as estratégias de internacionalização adotadas e o desenvolvimento dos recursos estratégicos das empresas, com o objetivo de colaborar com os futuros interessados em investir no Uruguai. Dessa forma, as empresas brasileiras contarão com maior informação sobre as possíveis estratégias a serem realizadas e os resultados das mesmas, em função das experiências de internacionalização no Uruguai de seus pares. Por sua vez, procura-se incentivar a corrente de investimentos no país, desde o Brasil até outras origens, procurando informar aos receptores dos investimentos e ao governo os achados da relação estudada, promovendo a geração de um cenário mais apto para a recepção de investimentos ou para a adequação das políticas atuais.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. Primeiro, o capítulo de introdução faz uma apresentação da temática estudada, seu contexto, o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos e as justificativas teóricas e práticas correspondentes. Em segundo lugar, no capítulo de fundamentação teórico-empírica, serão repassadas as principais teorias de internacionalização, com foco no Paradigma Eclético e na classificação dos modos de entrada, seguidas dos principais conceitos da Visão Baseada em Recursos, da categorização de recursos escolhida e da relação entre ambas as temáticas. Finalizando o capítulo, é apresentada uma contextualização do fenômeno dos Investimentos Diretos no Exterior e da relação comercial entre Brasil e Uruguai.

Prosseguindo, se apresentam os procedimentos metodológicos escolhidos para a pesquisa, integrados pelos pressupostos e conceitos utilizados, o delineamento da pesquisa e os procedimentos a serem empregados. No quarto

capítulo, são apresentados o cronograma de execução da pesquisa e o desembolso financeiro requerido.

No quinto capítulo, apresentam-se as análises das três empresas estudadas, procurando identificar para cada uma o desenvolvimento de recursos surgidos do processo de internacionalização de suas atividades no Uruguai. Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

No presente capítulo serão apresentadas as principais abordagens sobre internacionalização, segundo o estudo de Carneiro e Dib (2007), justificando a escolha do Paradigma Eclético de Dunning como arcabouço para a pesquisa, embora se procure em outras teorias para auxiliar a explicação, e a classificação de modos de entrada de Hill *et al.* (1990). Além disso, também serão apresentados os conceitos principais da Visão Baseada em Recursos (VBR) conforme os estudos de Barney, optando pela categorização de recursos sugerida por Valentin (2001), e a ligação entre os estudos de internacionalização e a VBR, justificada pelo trabalho de Peng (2001). Finalmente, como forma de contextualizar a temática estudada, será feita uma descrição dos Investimentos Diretos no Exterior e das relações comerciais entre Brasil e Uruguai.

2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO

Os processos estratégicos de internacionalização adotados pelas empresas surgem frente às ameaças e às oportunidades geradas pelo crescente fenômeno da globalização (CLAVER; QUER, 2001) e, por sua vez, o geram. Devido às mudanças no ambiente das organizações, à crescente especificidade dos mercados e à aparição de novas variáveis em um mundo globalizado é que, segundo Villarreal (2005), as estratégias potenciais a serem desenvolvidas e adotadas pelas empresas se multiplicam, o que gera as mais variadas formas de atuação em nível internacional. Estas promovem um alto grau de heterogeneidade dos tipos de empresas e de suas estratégias, o que impossibilita a sua categorização nos modelos tradicionais. Segundo Buckley e Casson (2009), uma empresa é multinacional quando tem e controla atividades em dois ou mais países.

A internacionalização dos negócios da organização é uma decisão estratégica, a qual deveria perseguir o processo de direção estratégica, o qual se caracteriza por três fases não prescritivas – análise, formulação e implementação—; dessa forma, procura a sistematização de um processo complexo afetado por múltiplos fatores para atingir os objetivos planejados (CLAVER; QUER, 2001). Em consonância, Welch e Luostarinen (1998) definiram a internacionalização das atividades da empresa como um processo de crescente participação em operações

internacionais, ou seja, fora dos limites geográficos do país de origem, em duas direções: as operações para o exterior (*outward*) ou de fora para o interior (*inward*) na subcontratação ou compras a fornecedores no exterior, representando a dinâmica do comércio internacional (WELCH; LUOSTARINEN, 1988, p.3).

O Investimento Direto no Exterior (IDE), como fruto do aumento das relações internacionais no mundo, apresenta duas características peculiares: abrange, geralmente, sob controle da organização a transferência internacional de insumos produtivos complementários (por exemplo, capital, conhecimentos, espírito das empresas e, em algumas ocasiões, a transferência de bens) e não comercializa os recursos que são transferidos entre países, ou seja, os recursos são mobilizados dentro da organização sem participar em transações no mercado (DUNNING, 1971).

2.1.1. Abordagens de internacionalização

As teorias e os modelos de internacionalização gerados na academia têm sido variados dependendo dos cenários onde tenham sido desenvolvidos. Segundo a categorização de Andersen e Buvik (2002)¹, recapitulada por Carneiro e Dib (2007) e conforme Mendes *et al.* (2006) e Rocha (2002), as abordagens de internacionalização podem ser classificadas em duas visões diversas: com base em critérios econômicos e na evolução comportamental² (Figura 1).

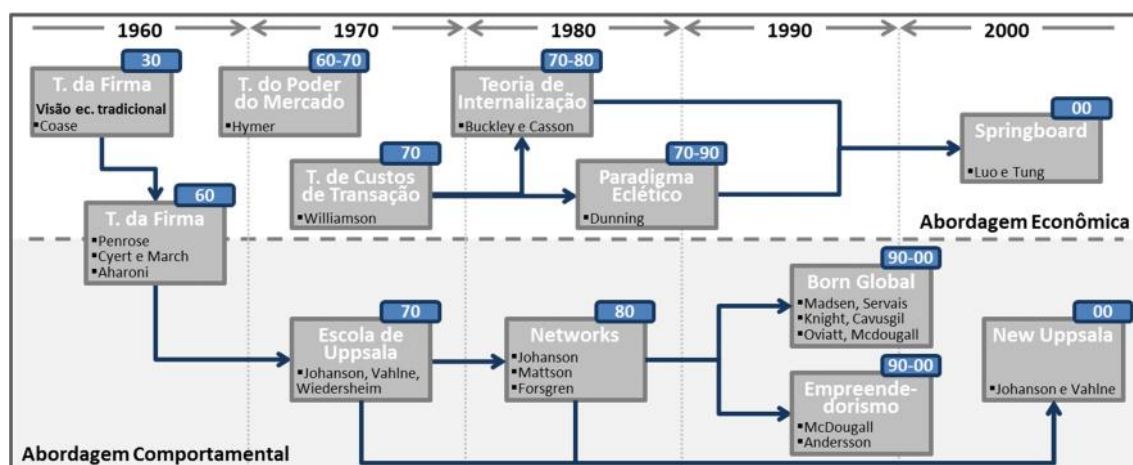


Figura 1. Evolução das Teorias de Internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor

¹ Os autores fizeram uma classificação das abordagens da internacionalização em função da natureza da decisão: **sistêmica**, pode ser relacionada com a posterior categorização de Carneiro e Dib (2007) de abordagem econômica; e a **não sistêmica** e a **relacional**, inseridas na abordagem comportamental segundo Carneiro e Dib (2007). Contudo, o uso de duas abordagens resulta mais apropriado para a análise de teorias neste estudo.

² Segundo Andersson (2000), a comportamental poderia ser chamada de processual.

A primeira das abordagens, com uma visão econômica, busca soluções racionais ou “pseudorracionais” (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 4) que procuram a maximização dos retornos econômicos. As teorias da abordagem econômica se diferenciam em função da unidade de análise utilizada (Figura 2). As que trabalham com a empresa de forma individual destacam-se por serem as mais citadas—Teoria do Poder do Mercado, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético—, as quais serão estudadas na sequência. Já as que trabalham com a indústria ou a economia nacional como unidade de análise são os Modelos de Comércio Internacional, as Teorias de Portfólio de Investimentos e o Modelo do Ciclo de Vida Internacional do Produto (CARNEIRO; DIB, 2007).

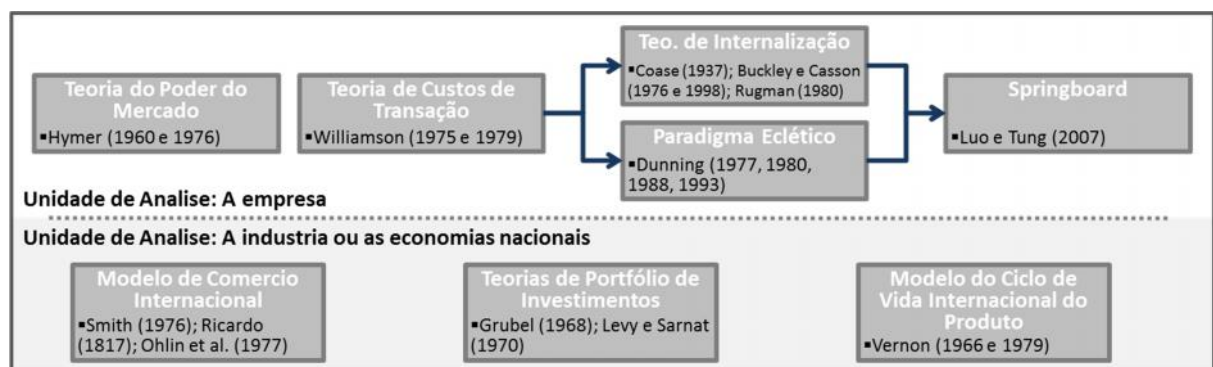


Figura 2. Teorias com abordagem econômica de internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Rugman (1980), o estudo do fenômeno dos Investimentos Diretos no Exterior e as razões de internacionalizar a produção das empresas multinacionais geraram diversas teorias dentro da mesma abordagem econômica da internacionalização. Os primeiros estudos foram de Coase (1937) no mercado doméstico e de Hymer (1976) em nível internacional. Ambos discutiram o desenvolvimento da Teoria do Poder do Mercado, segundo a qual as empresas procuram situações monopolísticas baseando-se nas imperfeições dos mercados sustentadas nas próprias capacidades desiguais (vantagens) das empresas para minimizar a concorrência (HYMER, 1976).

No final da década de 1970 e começo dos 1980, na Universidade de Reading, foram desenvolvidos a Teoria de Internalização e o Paradigma Eclético, que se basearam na Teoria de Custos de Transação desenvolvida por Williamson (WEISFELDER, 2001). Segundo Williamson (1975; 1979; 1981), a Teoria de Custos de Transação estabeleceu uma nova visão microeconômica focada nas transações

como unidades básicas de análise com custo relacionado com três atributos (frequência, incerteza e especificidade)³, como forma de análise do desenho estratégico das organizações e sua estrutura. As transações podem ser entre organizações, por meio da contratação de atividades (mercado), ou nas próprias organizações utilizando sua estrutura e recursos de forma interna (hierarquias)⁴. A escolha entre essas duas alternativas dependeria do custo mais favorável para a empresa.

Por sua vez, os custos de transação estariam influenciados pelo ambiente (incerteza e complexidade) e por variáveis comportamentais humanas caracterizadas pela racionalidade limitada e pelo oportunismo. A análise se desenvolve na comparação dos custos de planejamento, adaptação e controle de todas as atividades da organização em três níveis: estrutura geral da empresa, por unidades de negócios, procurando a definição dos limites (eficientes) de cada, e a forma como os ativos humanos são organizados (WILLIAMSON, 1981).

A Teoria da Internalização foi enunciada por Buckley e Casson (1976) e desenvolvida por Rugman (1981), baseados principalmente nos estudos de Coase (1937) e Williamson (1975; 1979), como uma forma de aplicação da Teoria de Custos de Transação ao fenômeno de internacionalização dos negócios, procurando obter vantagens competitivas ao aproveitar as imperfeições dos mercados (BARRETTO, 2002).

O Paradigma Eclético, o qual será aprofundado em capítulo à parte por se tratar do marco referencial escolhido na área de internacionalização para o presente estudo, foi desenvolvido por Dunning, baseado na Teoria dos Custos de Transação, nos Princípios da Economia Industrial e de Internalização (WEISFELDER, 2001). O Paradigma Eclético procura explicar o fenômeno de internacionalização em função das vantagens competitivas que as empresas multinacionais possuem frente aos seus rivais (vantagens de propriedade, por ativos intangíveis e ativos complementares, da internalização e locais) (DUNNING, 1981).

A seguir, são resumidos os pressupostos e os fundamentos das teorias do Poder do Mercado, de Internalização e o Paradigma Eclético (Quadro 1).

³ Williamson (1975).

⁴ Williamson (1973).

	Teoria do Poder do Mercado	Teoria de Internalização	Paradigma Eclético
Autores	▪Hymer (1960; 1976)	▪Buckley e Casson (1976, 1998) ▪Rugman (1981)	▪Dunning (1977 e consecutivas)
Pressupostos	▪Os mercados apresentam imperfeições e são tendentes a fenômenos de concentração monopolística, pelo que não acontece em mercados com muitas empresas pequenas (HYMER, 1976).	▪A empresa desloca-se para novos mercados aproveitando as imperfeições do mercado (imperfeições dos produtos e fatores, economias de escala, impostos e tarifas, regulamentações governamentais) (BUCKLEY; CASSON, 1976/2009; RUGMAN, 1980).	▪Baseado na Teoria dos Custos de Transação, nos Princípios da Economia Industrial e de Internalização (WEISFELDER, 2001).
Fundamentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪As empresas sustentam seu crescimento no aumento da sua participação no mercado doméstico (por meio de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade), gerando concentração, poder e por conseguinte o aumento dos lucros; até uma situação quase monopolística, impedindo o ingresso de concorrentes desde o exterior (HYMER, 1976). ▪Num mercado doméstico com poucas capacidades de crescimento e com alto nível de capital pelos lucros obtidos é que se gera a necessidade de investir nos mercados exteriores para ampliar o negócio. Gerando desta forma um novo processo similar de concentração no mercado exterior (HYMER, 1976). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Procura a eficiência das transações entre unidades produtivas mediante a teoria de custos de transação, como uma estratégia para integrar ineficiências do mercado (custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos) dentro de sua estrutura (hierarquia) que estão no exterior. Desta forma procura gerar ou manter vantagens diferenciais com relação a seus concorrentes. (BUCKLEY; CASSON, 1976/2009; RUGMAN, 1980). ▪A análise de internalizar surge da relação benefícios/custos (para mercados ou transações) o qual determina o grau de integração das atividades internacionais da empresa (BUCKLEY; CASSON, 1976/2009). ▪A rentabilidade da empresa e seu crescimento se baseia no processo contínuo de inovação da empresa, derivada dos investimentos contínuos em Pesquisa e Desenvolvimento (BUCKLEY; CASSON, 1976/2009). A informação dos mercados e produtos se torna fundamental (RUGMAN, 1980). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪As empresas multinacionais possuem frente a seus rivais vantagens competitivas (vantagens de propriedade: por ativos intangíveis e ativos complementares; da internalização e locais) as que fomentam o processo de internacionalização (DUNNING, 1981). ▪O Paradigma Eclético é um arcabouço amplo para o estudo do fenômeno de internacionalização; que possibilita a identificação e avaliação dos fatores que influenciam no momento de internacionalização, ou seja, início das atividades de produção fora das fronteiras nacionais, e durante aquela experiência no país estrangeiro (DUNNING, 1988).

Quadro 1. Principais aspectos das teorias com abordagem econômica de internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor

Baseada principalmente no Paradigma Eclético, a Teoria do *Springboard* (trampolim) desenvolveu-se como forma de estudar e entender as multinacionais dos países emergentes, segundo os autores Luo e Tung (2007). A mesma estabelece que as empresas multinacionais dos países emergentes fazem investimentos no exterior como uma forma de “trampolim” (*springboard*) para adquirir recursos estratégicos necessários para competir de forma mais eficaz com seus concorrentes globais, reduzindo suas limitações institucionais e do seu mercado doméstico.

A segunda abordagem foi desenvolvida pela Escola de Uppsala, apresentando uma visão a partir da evolução comportamental originada dos modelos de estágios. Ela percebe o processo de internacionalização como dependente das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, os quais procuram a redução do risco (CARNEIRO; DIB, 2007). Segundo os autores brasileiros, o Modelo de Uppsala tem sido o mais citado e testado empiricamente, seguido do Empreendedorismo Internacional e da Perspectiva de *Networks* (Figura 3).

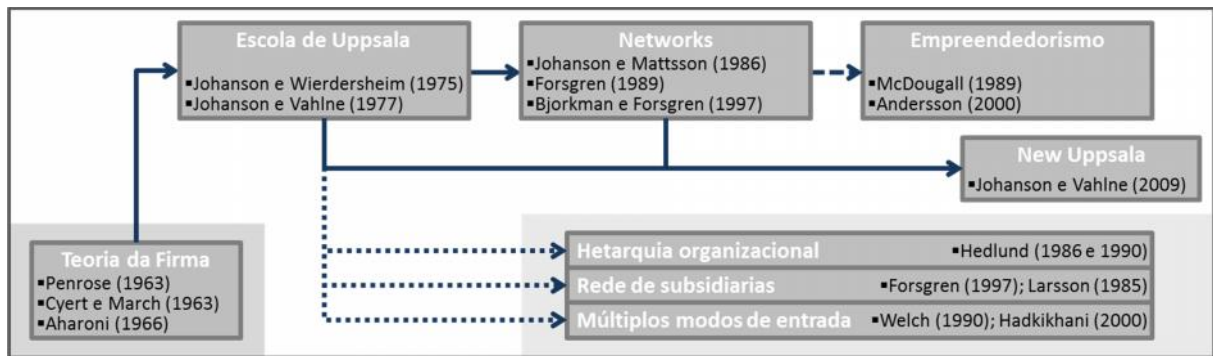


Figura 3. Teorias com abordagem comportamental de internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor

Até a década dos anos 1960, os estudos sobre internacionalização tinham se baseado em abordagens econômicas. Foi a partir dos trabalhos de Penrose (1963), Cyert e March (1963) e Aharoni (1966) que se gerou um novo campo de estudos com a firma como unidade de análise, distanciando-se do tradicional tratamento com foco em variáveis macrorrelacionadas ao comércio internacional.

Com base na Teoria da Firma segundo a nova perspectiva, foi na década de 1970 que Johanson, Wiedersheim e Vahlne, pertencentes à Universidade de Uppsala, desenvolveram pesquisas procurando descrever o processo de internacionalização de empresas manufatureiras da Suécia (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), desenvolvendo um modelo denominado posteriormente como Escola de Uppsala. Segundo Johanson e Vahlne (1977), a mesma se desenvolveu a partir dos pressupostos de Penrose (1963), adotando o foco na aquisição de conhecimento através da experiência direta coletiva da empresa dentro do contexto específico de cada firma, gerando um processo de aprendizagem organizacional em função de contribuições de todos os indivíduos da firma (PENROSE, 1995).

Baseando-se em Cyert e March (1963) entenderam que o crescimento das organizações dependia dos tomadores de decisões, as quais se caracterizam por serem incrementais em função da racionalidade limitada e da aprendizagem organizacional procurando a diminuição das incertezas (CYERT; MARCH, 1992). Finalmente, Aharoni (1966) ampliou esses conceitos e os extrapolou ao plano de internacionalização, gerando a visão de um processo de ajustes incrementais para mudanças nas condições da empresa e do seu ambiente (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A Escola de Uppsala é caracterizada por abordar o processo de internacionalização de forma incremental devido às incertezas que geram o ingresso em novos mercados e as imperfeições das informações (conhecimento) sobre esse novo mercado. Baseando-se nas incertezas e no risco envolvido, com uma pré-escolha em função da potencialidade dos mercados escolhidos, é que as empresas geram um processo de internacionalização de forma gradual, começando pela exportação. À medida que se vai obtendo conhecimentos, fruto da experiência, é que as organizações avançarão sequencialmente nos modos de operação nos mercados estrangeiros escolhidos e na seleção de novos mercados psicologicamente mais distantes do país de origem, diminuindo o risco e gerando um compromisso menor dos recursos da empresa (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A distância psíquica está relacionada com o nível de incerteza e os fatores que perturbam os fluxos de informações entre a empresa e o mercado, como as diferenças de idioma, características culturais, práticas de negócios, sistema político, nível de educação e nível industrial de desenvolvimento. Quanto maior a diferença dos fatores entre o país de origem e o país de destino, maior será o nível de incerteza, ou seja, maior a distância psíquica. A distância psíquica e a distância geográfica poderiam ser relacionadas de forma direta, contudo, isso é empiricamente refutado⁵. A distância dependerá dos intercâmbios em comunicação, comércio e aspectos sociais entre ambos os países. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Como evolução da Escola de Uppsala, se desenvolveu nos anos 1980 e 1990 por Johanson e Mattsson (1986) e Bjorkman e Forsgren (1997) a Teoria de *Networks*. Esta é focada na procura pelo entendimento do mercado em geral, onde a internacionalização de uma empresa dependeria dos seus relacionamentos com outros agentes ou redes e do grau de internacionalização destes, para assegurar o acesso aos recursos necessários e vender estes como produtos ou serviços (JOHANSON; MATTSON, 1987). A Teoria de *Networks* concentrou-se nas interações entre os atores que mantêm relacionamentos de negócios e o cenário

⁵ Os Estados Unidos e Cuba são países vizinhos, mas apresentam uma distância psíquica muito grande. Por outro lado, os países pertencentes ao Commonwealth apresentam grandes distâncias geográficas, mas não psíquicas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Isso também acontece com algumas regiões da América Latina em relação a algumas regiões em países da Europa.

onde está inserida a empresa, em detrimento do processo de decisão estratégica (JOHANSON; MATTSON, 1987; BJORKMAN; FORSGREN, 2000).

Finalmente, destaca-se o Empreendedorismo Internacional, no qual, segundo Andersson (2000), substitui-se o conceito de tomador de decisões pelo de empreendedor, estabelecendo que o empreendedor é o vínculo fundamental entre o mercado e a organização no processo de estratégia e de internacionalização. As motivações, as ações e, principalmente, os modos de entrada escolhidos nos novos mercados vão depender do perfil do empreendedor (de mercado, técnico ou estrutural). A seguir, em adição à Escola de Uppsala são apresentadas as Teorias de *Networks* e de Empreendedorismo (Quadro 2).

	Escola de Uppsala	Networks	Empreendedorismo
Autores	<ul style="list-style-type: none"> ■Johanson e Wiedersheim (1975) ■Johanson e Vahlne (1977) 	<ul style="list-style-type: none"> ■Johanson e Mattsson (1986) ■Forsgren (1989) ■Bjorkman e Forsgren (1997) 	<ul style="list-style-type: none"> ■McDougall (1989) ■Andersson (2000)
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> ■O processo é de forma incremental, bem como o investimento em recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977). ■O conhecimento adquirido e o fator mais importante na internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). 	<ul style="list-style-type: none"> ■A organização em redes parte da premissa da divisão do trabalho entre os participantes, pelo qual as empresas são dependentes entre si devido ao controle dos recursos e a coordenação de suas atividades; com o objetivo de ter acesso a recursos externos. Isto é extrapolando ao mercado internacional (JOHANSON E MATTSON, 1987). 	<ul style="list-style-type: none"> ■O processo de internacionalização é consequência de ações empreendedoras de empresas novas ou já estabelecidas, com uma participação ativa dos proprietários e diretivos (ANDERSSON, 2000).
Fundamentos	<ul style="list-style-type: none"> ■Modelo explicativo sobre as etapas do processo de internacionalização das empresas individuais, mediante a acumulação gradual de conhecimento dos mercados estrangeiros (aprendizagem) e o comprometimento sucessivo com estes (JOHANSON; VAHLNE, 1977). ■As empresas se desenvolvem primeiro no mercado doméstico, a internacionalização surge na busca de novos mercados como consequência de uma série de decisões incrementais. A abertura das atividades a novos países responde inversamente a distância psíquica entre o país de origem e os países objetivo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). ■Os maiores obstáculos são a falta de conhecimentos e recursos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). 	<ul style="list-style-type: none"> ■O relacionamento em redes pode ser de forma externa com outras empresas: direta (clientes, distribuidores, fornecedores, etc.) ou indireta (fornecedores de fornecedores, clientes de clientes, concorrentes, etc.) (JOHANSON E MATTSON, 1987) ou entre subsidiárias (BJORKMAN; FORSGREN, 2000). ■As relações de intercâmbio entre as empresas levam tempo e esforços o que restringe a possibilidade de mudar de contrapartes; sendo alcançadas pelo planejamento conjunto através da coordenação ou poder exercido por um deles. As redes tendem a ser estáveis, mas por sua vez cambiantes pelas interações das transações e mercados (JOHANSON E MATTSON, 1987). ■As empresas para ingressar aos mercados exteriores se posicionam em conjunto com outras, sendo determinadas suas decisões de internacionalização de forma direta ou indireta pelas relações internas nas redes (CARNEIRO; DIB, 2007; MENDES et al., 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ O foco principal é a figura do empreendedor, substituindo o conceito de tomador de decisões; estabelecendo que o empreendedor é o vínculo fundamental entre o mercado e a organização com o processo de estratégia e de internacionalização (ANDERSSON, 2000). ■É considerado empreendedor (três perfis: de mercado, técnico ou estrutural) aquela pessoa que tem as capacidades de descobrir novas combinações, desenvolvê-las, e convencer aos investidores de investir. Tem que priorizar sua própria visão ante os cálculos racionais, e tem que ser no momento adequado (ANDERSSON, 2000).

Quadro 2. Principais aspectos das teorias com abordagem comportamental de internacionalização
Fonte: Elaborado pelo autor

Continuando com a evolução da abordagem, a partir dos estudos da Escola de Uppsala, na década de 1990, surgiram novos estudos como: a Heterarquia Organizacional, Múltiplos Modos de Entrada, Rede de Subsidiárias, Comportamento Político (Quadro 3), *Born Globals* e *New Uppsala*.

Abordagem	Autores	Fundamentos
Heterarquia Organizacional	Hedlund (1986 e 1990)	▪Organizações com as funções genéricas atribuídas nas diversas unidades de negócios em diversos lugares e países; as quais compartilham as informações geradas com toda a organização.
Múltiplos modos de Entrada	Welch (1990)	▪Foco em novas formas contratuais e as formas de entrada aos países com modos múltiplos.
Rede de Subsidiárias	Forsgren (1997)	▪Seu principal objetivo de internacionalização é a procura da eficiência das corporações (ao contrário da Escola de Uppsala que se baseia nas imperfeições do mercado) transferindo conhecimentos entre as subsidiárias para gerar uma rede interorganizacional em concordância com Larsson (1985).
Comportamento político	Hadkikhani (2000)	▪Estudo do comportamento político dos executivos e sua influência em suas redes de relacionamento e redes organizacionais.

Quadro 3. Outras teorias com abordagem comportamental de internacionalização

Fonte: adaptado de Rocha, Hemais e Hilal (2002)

A abordagem das *Born Globals* tem sido originada principalmente pelos trabalhos de Madsen e Servais (1997) e Oviatt e McDougall (1994), procurando responder ao surgimento de um novo tipo de organizações de pequeno ou médio porte, não compreendidas pelas abordagens existentes (CARNEIRO; DIB, 2007), as quais procuram obter uma vantagem competitiva significativa pelo alto grau de controle de ativos ao trabalhar com recursos escassos, possuir conhecimentos únicos e específicos, e vender produtos ou serviços em vários países desde sua fundação (OVIATT; McDOUGALL, 1994). Seu caráter internacional é gerado em grande medida pelas forças competitivas do mercado que se opõem a uma situação de êxito no mercado doméstico (OVIATT; McDOUGALL, 1994). Os principais fatores que originaram esse tipo de organização foram: os avanços tecnológicos em produção, telecomunicações e transporte, o crescimento das capacidades das pessoas (multiculturalidade) de se comunicar em vários idiomas e compreender diversas culturas, e as novas condições de mercado, como o crescente dinamismo, especificidade e o incremento da homogeneização de mercados distantes⁶, brindando oportunidades às empresas pequenas e médias (MADSON; SERVAIS, 1996).

Por último, em resposta às mudanças dos cenários dos negócios internacionais, Johanson e Vahlne (2009) têm desenvolvido um novo modelo da Escola de Uppsala chamado de *New Uppsala*, relacionado à abordagem de *Networks*, baseado principalmente na aprendizagem e no compromisso, os quais permitem que as empresas aproveitem melhor as oportunidades – dessa forma, flexibilizaram o aspecto de expansão incremental definida no modelo de Uppsala.

⁶Oviatt e McDougall (1994).

A nova visão mantém a importância da aprendizagem surgida da experiência como um mecanismo fundamental para a visão de internacionalização por redes de negócios. Embora o cenário dos negócios e a velocidade destes tenham mudado, Johanson e Vahlne (2009) mantêm a visão de que frente às incertezas as empresas necessitam aprender, o que possibilita o descobrimento e a formulação de oportunidades, e, por sua vez, criar e fortalecer relações com outras empresas para poder aproveitar as oportunidades que surgem.

Quanto às relações entre os envolvidos, o modelo tradicional não incluiu explicitamente a confiança e o compromisso entre os integrantes da rede como fator de importância. Contudo, nessa nova visão, confiança e compromisso são fundamentais para manter relações entre empresas a longo prazo – esses dois elementos quando estão presentes produzem resultados que promovem a eficiência, a produtividade e a eficácia. A criação de confiança é um processo custoso que consome muito tempo, contudo é um fator importante para o êxito da aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

2.1.2. Caracterização e críticas das abordagens de internacionalização

A fim de identificar a abordagem que melhor se adapta a esta pesquisa é que, com base na análise de Carneiro e Dib (2007) de acordo com Claver e Quer (2001), se elaborou um quadro comparativo das seis principais abordagens anteriormente mencionadas. Mantendo as cinco categorias estabelecidas pelos autores (Por quê?, O que?, Quando? Onde? e Como?) (Quadro 4) é que se integram informações de outras fontes e dos principais autores de cada abordagem (Quadros 5 e 6).

Por que?	O que?	Quando?	Onde?	Como?
Por que internacionalizar as operações?	O que se pretende internacionalizar?	Quando realizar a ação de internacionalização?	■Onde será o lugar destino da ação?	De que forma será executado?
<ul style="list-style-type: none"> ▪Motivos que levam ao investimento ▪Justificativa do investimento ▪Baixo quais condições 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Produtos ▪Serviços ▪Tecnologias ▪Outras atividades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Momento inicial ▪Progressão Posterior 	<ul style="list-style-type: none"> ▪País ▪Região 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Modo de entrada ▪Grau de controle ▪Modo de operação

Quadro 4. Descrição conceitual das categorias de análise de Carneiro e Dib (2007)

Fonte: adaptado de Carneiro e Dib (2007)

As diversas abordagens descritas concentram seus esforços de diversas maneiras, de acordo com seus fins, o que permite inferir, em função dos achados de

Carneiro e Dib (2007), alguns pontos que direcionam a escolha da abordagem que se adapte melhor a esta pesquisa.

Segundo Carneiro e Dib (2007), os modelos da abordagem econômica (Quadro 5), em comparação aos modelos da abordagem comportamental, conseguem descrever de melhor forma os modos de entrada e localização de instalações produtivas correspondentes a empresas de países desenvolvidos, de grande porte e em fases mais avançadas do processo de internacionalização. As características do mercado, da indústria e das empresas são consideradas para escolher o modo mais adequado de internacionalização.

Contudo, em termos gerais, o foco da abordagem econômica fica centrado nos Investimentos Diretos no Exterior em detrimento das outras formas de internacionalização. É criticada também por estar voltada para atividades de manufatura, sem envolver temáticas como a aprendizagem, formas de cooperação internacional e com respeito ao tomador de decisões (MENDES *et al.*, 2006).

A Teoria do Poder de Mercado foca em uma estratégia ativa, no investimento direto e no controle gerencial das operações estrangeiras. Esse foco mostra uma lente, de acordo com Buckley e Casson (1998), que não permite o estudo de diversas estratégias de internacionalização surgidas na atualidade.

A Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético têm sido criticados por permitirem compreender em maior medida os fundamentos da abertura de subsidiárias no exterior do que a compreensão do fenômeno de internacionalização de empresas em si (BARRETTO, 2002). Especificamente, a Teoria da Internalização mostra um avanço nos diversos modos de entrada. Embora tenha avançado na fundamentação da realização da estratégia de internacionalização e no que se pode internacionalizar (produtos, serviços, conhecimentos e atividades), igualmente não se aprofunda e não atende outras questões como o momento em que deve ser feito o movimento de internacionalização (CARNEIRO; DIB, 2007).

Finalmente, o Paradigma Eclético é um modelo analítico amplo que consegue trabalhar com as abordagens anteriores: Poder de Mercado, olhando a empresa como geradora de imperfeições de mercado, e Teoria da Internalização, onde a empresa consegue aproveitar as próprias imperfeições e as do mercado. Apesar disso, não apresenta um foco claro em quando e o que se poderia internacionalizar (CARNEIRO; DIB, 2007).

	Por que?	O que?	Quando?	Onde?	Como?
Teoria do Poder do Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Procura de posições de mercado quase monopolísticas, baseadas nas imperfeições do mercado e nas vantagens específicas das empresas para minimizar a concorrência ou pelas vantagens de custos (HYMER, 1976). 	<ul style="list-style-type: none"> Não é especificado, mas a procura de situações monopolísticas poderia estar relacionada a mercados onde se pode concentrar a produção, por meio de economias de escalas (Ex: matérias primas) (HYMER, 1976; CARNEIRO; DIB, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> Em função da escassa capacidade de expandir os mercados atuantes (de origem ou exteriores) e que se gerará o movimento a um novo (CARNEIRO; DIB, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> Nos mercados onde se tenha possibilidades de gerar condições quase monopolísticas (HYMER, 1976), mas não é tratado especificamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Investimento direto no exterior: subsidiárias com controle total ou majoritário, <i>Joint Venture</i>, monitoramento. Licenciamento Colusão tácita (HYMER, 1976)
Teoria da Internalização	<ul style="list-style-type: none"> Procurando a eficiência das transações entre unidades produtivas, em função das ineficiências do mercado, medida pela relação benefícios/custos (para mercados ou transações) (BUCKLEY; CASSON, 1976/2009). 	<ul style="list-style-type: none"> Todos os produtos ou serviços, tecnologia, <i>know-how</i> ou atividades, que apresentem vantagens de custos de transação. Principalmente para Indústrias de conhecimentos intensivos com integração vertical (RUGMAN, 1980). 	<ul style="list-style-type: none"> Questão não abordada explicitamente (CARNEIRO; DIB, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> O lugar é determinado pelo menor custo para cada atividade, considerando também suas atividades vinculadas (BUCKLEY; CASSON, 1998/2009). 	<ul style="list-style-type: none"> Exportações, Investimentos diretos, licenciamento, <i>franchising</i> e subcontratação (BUCKLEY; CASSON, 1998/2009). Existe uma relação entre o 'melhor' modo e a configuração dos custos de transação (CARNEIRO; DIB, 2007).
Paradigma Eclético	<ul style="list-style-type: none"> Procura de benefícios a partir das imperfeições do mercado por meio das vantagens de propriedade (transacionais e estruturais) e desejo de internalizar a organização a transferência de ativos para não depender do mercado (DUNNING, 1981). 	<ul style="list-style-type: none"> Para todo tipo de produtos ou serviços, implicitamente estão incorporadas as atividades (CARNEIRO; DIB, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> Questão não abordada explicitamente (CARNEIRO; DIB, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> O lugar ótimo para desenvolver a produção surge das vantagens estruturais e as transacionais de localização fruto da gestão coordenada de ativos em diversos países obtendo oportunidades diferenciadoras (DUNNING, 1981). 	<ul style="list-style-type: none"> A escolha dos modos de entrada (exportação, licenciamento ou investimento direto) depende da melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização (DUNNING, 1981).

Quadro 5. Categorização das abordagens de internacionalização – econômicas

Fonte: adaptado de Carneiro e Dib (2007)

Em contraposição, os modelos comportamentais se desenvolvem de melhor forma para empresas de pequeno ou médio porte e com pouca experiência internacional (Quadro 6). A Escola de Uppsala, especificamente, é uma abordagem comumente utilizada nos estudos do processo de internacionalização de empresas em países emergentes, como é o caso do Brasil (URBAN, 2006; OLIVEIRA *et al.*, 2012; TREVISAN, 2008). O Modelo de Uppsala se concentra em explicar a natureza processual da internacionalização, mas baseado somente em produtos.

Segundo Carneiro e Dib (2007), a proposta da Escola de Uppsala avançou na explicação das escolhas pela internacionalização, embora existam evidências empíricas contrariando a incrementalidade gradual da internacionalização. O novo modelo da Uppsala, revisado por Johanson e Vahlne (2009), tem flexibilizado esse aspecto, concentrando-se na aprendizagem e no compromisso, os quais permitem às empresas aproveitar melhor o descobrimento e a formulação de oportunidades.

	Por que?	O que?	Quando?	Onde?	Como?
Escola de Uppsala	<ul style="list-style-type: none"> Na procura de novos mercados, de forma sequencial baseado na racionalidade limitada e na redução dos riscos na alocação de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977). 	<ul style="list-style-type: none"> Explicitamente não é considerado, mas se poderia tratar de produtos e serviços (CARNEIRO; DIB, 2007). Se pode inferir melhor aplicação para oligopólios (JOHANSON; VAHLNE, 1977). 	<ul style="list-style-type: none"> Com possibilidades limitadas de expansão no mercado doméstico; alocará recursos adicionais após ter o nível de conhecimentos desejado do mercado (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). 	<ul style="list-style-type: none"> São considerados o tamanho do mercado potencial e a "distância psíquica". A tendência é se dirigir a mercados com menor distância psíquica e maior potencialidade. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) 	<ul style="list-style-type: none"> Modos de entrada de acordo a um processo de estágios incrementais. Fases: (1) atividades não regulares de exportações; (2) exportação indireta através de agentes; (3) subsidiárias de vendas; (4) produção / fabricação no novo mercado. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977)
Networks	<ul style="list-style-type: none"> Os movimentos não são explícitos na procura de mercados, mas sim pelo acompanhamento da sua rede de negócios, e a pressão desta para o aperfeiçoamento dos relacionamentos dentro da rede e principalmente para o acesso a recursos (JOHANSON; MATTSON, 1988). 	<ul style="list-style-type: none"> Tudo pode ser internacionalizado, sempre que esteja alinhado com os interesses das redes e a estratégia estabelecida (JOHANSON; MATTSON, 1988). 	<ul style="list-style-type: none"> Seguindo a demanda própria de sua rede de relacionamentos (JOHANSON; MATTSON, 1988; BJORKMAN; FORSGREN, 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> De acordo com as estratégias das redes internacionais estabelecidas ou desejadas; procurando a redução do risco percebido da internacionalização (CARNEIRO; DIB, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> Parte da mesma premissa que o Modelo de Uppsala, mas o grau de internacionalização vai depender da empresa e das redes onde se encontra inserida (JOHANSON; MATTSON, 1988).
Empreendedorismo Int.	<ul style="list-style-type: none"> Dependendo do perfil do empreendedor: "de mercado": procura novos mercados; "Técnico" procura atender demandas não satisfeitas, com processos, produtos ou tecnologias inovadoras; "Estrutural" procura a reestruturação de sua indústria, com visão geral da organização (ANDERSSON, 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> Tudo sempre que este alinhado com a escolha do tomador de decisão (ANDERSSON, 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> Depende do perfil de empreendedor mais que do tipo de empresa: "mercado" – decisão interpretativa; "Técnico" escolha reativa frente as ações dos concorrentes; "Estrutural" – dependendo da situação da indústria (ANDERSSON, 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> Escolha baseada em preferências pessoais e redes de contatos. O "técnico" baseado nas solicitações provenientes dos países; o "estrutural" agiria em indústrias maduras e globais; e o "mercado" para novos mercados ou em crescimento (ANDERSSON, 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> Em função do perfil do empreendedor serão os diversos modos de entrada: "técnicos" (exportação ou licenciamento); "estruturais" (fusões ou aquisições); e "mercado" busca de mercados, mediante a criação de novos canais (ANDERSSON, 2000).

Quadro 6. Categorização das abordagens de internacionalização – comportamentais

Fonte: adaptado de Carneiro e Dib (2007)

Prosseguindo com as abordagens restantes, a de *Networks*, como um avanço do Modelo de Uppsala, gera um modelo amplo que permite, em função do posicionamento da empresa na sua rede e do grau de internacionalização da empresa e/ou rede, atender diversas situações (CARNEIRO; DIB, 2007). Por sua vez, segundo Mendes *et al.* (2006), a abordagem tem apresentado avanços com respeito ao tratamento da distância psíquica da Escola de Uppsala, estudando o grau da influência do decisor, sua percepção e a distância psíquica diversa dependendo de regiões e indústrias. Finalizando, o modelo de Empreendedorismo Internacional coloca seu foco no empreendedor como tomador de decisões individual, em detrimento dos aspectos restantes (CARNEIRO; DIB, 2007).

Apesar de ser a proposta mais citada, a Escola de Uppsala apresenta algumas limitações, pois é "uma visão linear, esquemática e determinista" (MENDES *et al.*, 2006, p. 46), entre outras enumeradas no Quadro 7. Além das críticas descritas, no presente estudo não será considerada a Escola de Uppsala, pois os próprios autores da abordagem (JOHANSON; VAHLNE, 1977) afirmaram que não

acreditam que o processo de internacionalização seja o resultado de uma ótima alocação dos recursos em diversos países surgido da análise de diversas formas de explorar esses mercados.

Temática	Críticas
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baseado somente em produtos (CARNEIRO; DIB, 2007). ▪ Modelo não corresponde com o cenário de negócios atual onde estão inseridas as empresas e as novas modalidades de negócios e de organizações (MENDES et al., 2006; HEDLUND; KVERNELAND, 1985). ▪ O modelo não poderia ser aplicado a empresas ou indústrias que trabalhem em mercados com alto grau de internacionalização (ROCHA; HEMAIS; HILAL, 2002).
Visão processual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos mercados se observam modos de entrada mais rápidos e diretos (HEDLUND; KVERNELAND, 1985); pelo qual o Processo de internacionalização gradual, não apresenta a possibilidade de saltar etapas ou estágios (ROCHA; HEMAIS; HILAL, 2002), ou seja, uma empresa não poderia ter atividades de produção em um país estrangeiro sem antes ter feito um processo sequencial primeiro de exportações e logo uma subsidiária de vendas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLE, 1977). ▪ O processo deve ser de mão única, ou seja, sem a possibilidade de desinvestimento das organizações, ou passar de produção a unicamente exportações (MENDES et al., 2006).
Distância psíquica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em termos de distância psíquica, não poderiam ser estudadas empresas que ingressam diretamente a mercados distantes (ROCHA; HEMAIS; HILAL, 2002).

Quadro 7. Críticas à proposta da Escola de Uppsala

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme os estudos de Carneiro e Dib (2007), as propostas das abordagens econômicas e comportamentais não têm um tratamento exaustivo de cada uma das categorias analisadas. Apesar de serem consideradas contraditórias, por essas lacunas achadas, elas poderiam ser complementares. As empresas, segundo Andersen e Buvik (2002), poderiam implementar uma mistura das várias alternativas propostas. Em função disso, têm sido gerados vários modelos que abrangem as diversas propostas, como o Prisma da Internacionalização de Whitelock (2002), no qual se incorporam elementos da abordagem econômica (Teoria dos Custos de Transação, Paradigma Eclético e Teoria da Organização Industrial) e da abordagem comportamental (Escola de Uppsala e *Networks*).

Depois de identificadas as principais características das seis teorias estudadas, suas críticas e melhores cenários de implementação de cada uma, foi escolhida para o presente estudo a abordagem econômica, pois está centrada nos Investimentos Diretos no Exterior e voltada às empresas com atividades de manufatura (MENDES *et al.*, 2006). Especificamente foi escolhido o Paradigma Eclético por ser uma abordagem ampla que permite o estudo de diversos tipos de organizações em diversos cenários possíveis explicando as diversas atividades transnacionais das empresas estudadas (DUNNING, 1988). Segundo o autor, o Paradigma Eclético é relevante para o estudo de todo tipo de investimento direto no exterior (DUNNING, 1981) das atividades de valor agregado das indústrias

(DUNNING, 1991). Contudo, durante a presente análise serão utilizadas outras teorias de internacionalização como forma de auxiliar a explicação.

Por sua vez, a Teoria de *Springboard* baseada no Paradigma Eclético apresenta uma visão específica do fenômeno de internacionalização de empresas multinacionais de países emergentes, o que permitirá complementar e relacionar com maior detalhe a abordagem escolhida com as informações das empresas pesquisadas.

2.1.3. Paradigma Eclético

O Paradigma Eclético da produção internacional, desenvolvido por Dunning (1977 e obras consecutivas), baseou-se, segundo Weisfelder (2001), em diversos autores (Figura 4) para gerar uma nova abordagem baseada na combinação de três parâmetros ou vantagens (propriedade, localização e internalização), as quais serão determinantes na decisão de produção no exterior em um determinado destino por meio de operações diretas ou parcerias (DUNNING, 1988).

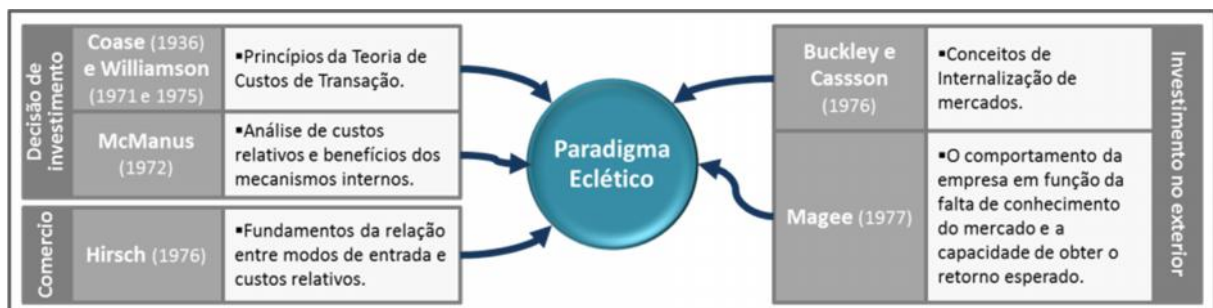


Figura 4. Fontes do Paradigma Eclético

Fonte: adaptado de Weisfelder (2001)

Segundo Dunning (1988), o Paradigma Eclético não é outra teoria de internacionalização, e sim um arcabouço amplo para o estudo do fenômeno, ao contrário das Teorias do Ciclo do Produto e a de Internalização, as quais constituem explicações parciais do fenômeno, segundo Amal e Seabra (2007). O Paradigma Eclético foi desenvolvido para fornecer um marco holístico de estudo que possibilitasse a identificação e a avaliação dos fatores que influenciam no momento da internacionalização, ou seja, o início das atividades de produção fora das fronteiras nacionais e durante aquela experiência no país estrangeiro (DUNNING, 1988).

Essa abordagem tem sido chamada de Eclética por: abarcar, maiormente, as três principais formas de internacionalização (investimento direto, exportações e transferência de recursos contratuais, como licenças, acordos de assistência técnica, contratos de gestão etc.); basear-se em três correntes explicativas (organização industrial, localização e imperfeições do mercado); e ser relevante para todo tipo de investimento direto no exterior (DUNNING, 1981). Ou seja, o paradigma procura ser uma explicação completa das atividades transnacionais da empresa fundamentadas em diversas teorias econômicas, não sendo a IDE a única forma de internacionalização (DUNNING, 1988).

O próprio autor estabelece que o Paradigma Eclético ou da produção internacional não pretende ser uma explicação das empresas multinacionais, pelo contrário, seu foco está direcionado em explicar o nível e o padrão das atividades de valor agregado das empresas, indústrias e países no exterior, por meio do estudo de variáveis conjunturais e estruturais⁷, para o comércio de bens finais e produtos intermediários (DUNNING, 1991), nos níveis econômico, organizacional e de internacionalização (DUNNING, 1988).

O Paradigma Eclético também é conhecido como OLI, devido às siglas das três vantagens que baseiam seu estudo: *Ownership*, representando a vantagem da propriedade das empresas no exterior; *Location*, a atratividade da localização no exterior; e *Internalization*, em relação à propensão natural a internalizar mercados (DUNNING, 1988). A combinação dessas vantagens favorece com maior facilidade as empresas a obterem retornos de seus ativos e da coordenação do uso destes, gerando benefícios transacionais (CARNEIRO; DIB, 2007).

A vantagem de propriedade (*Ownership*) relaciona-se com as imperfeições estruturais e transacionais do mercado. As de natureza transacional estão relacionadas à capacidade das empresas de obter ganhos, em função das imperfeições do mercado, pela sua hierarquia internacional devido à gestão de diversos ativos em países distintos, utilizados de forma externa ou interna (por exemplo, patentes e marcas, ativos de gestão, *marketing*, finanças e organizacionais) (DUNNING, 1981).

⁷ Dunning (1981).

Por sua vez, as vantagens de natureza estrutural surgem da própria propriedade ou pelo acesso privilegiado a um ativo, geralmente não são comercializáveis (por exemplo, integração de processos, redução de custos de transação pela diversificação de ativos, produtos ou mercados, e expansão de capacidades organizacionais e tecnológicas) (DUNNING, 1981). Por conseguinte, a empresa ingressará no mercado baseada em suas próprias competências essenciais como forma de diferenciar-se frente aos concorrentes (DUNNING, 1981).

As fontes das competências essenciais surgem de recursos específicos (humanos, capitais e organizacionais), da propriedade tecnológica, economias de escala, acesso aos mercados e aos produtos, e experiência anterior de internacionalização (MENDES *et al.*, 2006). A capacidade de gerar e sustentar a vantagem de propriedade fortalece a posição competitiva das empresas multinacionais frente às locais (DUNNING, 1988). Após uma revisão do modelo em função do fenômeno de globalização, Dunning (1995) propõe a inclusão dos custos e dos benefícios decorrentes das relações entre empresas, especialmente com alianças estratégicas e *networks*.

A vantagem de localização (*Location*) define o lugar ótimo onde se desenvolveria a produção, devido às vantagens estruturais (por exemplo, a intervenção do governo mediante o uso de incentivos e reduções tributárias) e às transacionais, produto da gestão coordenada de ativos em diversos países obtendo oportunidades diferenciadas (por exemplo, a arbitragem financeira e a redução do risco cambial, a redução de custos e acesso à mão de obra, matérias-primas, transporte e comunicação, tamanho e estrutura do novo mercado, proximidade dos principais mercados de exportação e as liberdades de intercâmbio comerciais entre os diversos países de interesse para a firma) (DUNNING, 1981). Como amadurecimento dessa visão, se propõe dar mais importância aos aspectos relacionados à concentração de ativos imobilizados interdependentes em uma mesma região, integração espacial de atividades complexas e com mudanças, condições motivadoras de alianças, e o papel dos governos no desenvolvimento de centros de excelência⁸ (DUNNING, 1995).

⁸ Demonstrado empiricamente pelo estudo de Stal e Campanario (2011) sobre a aplicação do Paradigma Eclético no desenvolvimento de políticas governamentais para captar os Investimentos Diretos do Exterior em países em desenvolvimento, especificamente no setor de informática e telecomunicações no Brasil.

A vantagem de internalização (*Internalization*) refere-se à tendência das organizações internalizarem mercados, ou seja, o desejo de transferência de ativos entre países dentro da própria organização (hierarquia) sem depender do mercado internacional. Os principais motivos dessa vantagem são os originados de riscos e incertezas, a obtenção de economias de escala e o acesso aos custos e aos benefícios extraordinários não negociados entre as partes em uma transação de bens ou serviços (DUNNING, 1981). Ou seja, segundo Carneiro e Dib (2007), surgem da procura do controle de seus ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc.). Em outras palavras, quanto maior a diversificação de uma empresa, maior será a capitalização ou a internalização de seu lucro (DUNNING, 1981). As empresas internalizariam também produtos intermediários com o objetivo da redução de custos de transação mediante economias de escala e escopo, procurando atingir metas de competitividade (DUNNING, 1995).

Uns dos principais fatores de estímulo do investimento exterior em detrimento de licenciar ou exportar, segundo Dunning (1991), são os ativos intangíveis, os quais resultam das práticas internas em tecnologia, gerenciamento e comercialização, constituindo-se em um conhecimento implícito que não pode ser comercializado pelo risco de perda de controle e rentabilidade e o qual gera uma vantagem competitiva que estimula a internacionalização. Assim, a fonte da vantagem competitiva é derivada da propriedade de ativos singulares e intangíveis (por exemplo, ter uma tecnologia específica), e da propriedade de ativos complementares (por exemplo, geração de novas tecnologias) (CARNEIRO; DIB, 2007). As características de cada empresa determinarão a combinação dos elementos das três vantagens, o que gera uma estratégia diferente para empresas do mesmo ramo vendendo produtos similares ou respostas similares para firmas provenientes de indústrias diversas (DUNNING, 1988).

Depois de quase duas décadas da formulação do Paradigma Eclético, em função das mudanças nos mercados e no mundo pela globalização, é que Dunning (1995) introduz novos conceitos ao modelo. Primeiro, o desenvolvimento das vantagens competitivas através da inovação e do investimento específico com essa finalidade. Os investimentos em inovação geram a manutenção e a melhoria das vantagens competitivas das empresas, as quais também são desenvolvidas através dos Investimentos Diretos no Exterior e das alianças internacionais, procurando adquirir e aprender sobre as tecnologias e os mercados estrangeiros.

O segundo conceito procura a redução das falhas do mercado provenientes do próprio sistema capitalista através do fortalecimento da estratégia do aproveitamento de oportunidades e informação de mercado através da realização de alianças estratégicas promovendo a competitividade inovadora e a eficiência dinâmica das organizações. Por último, as capacidades das empresas não se limitam às suas fronteiras de propriedade. Os fatores externos que afetam a competitividade da empresa, em função da qualidade das decisões tomadas, vão depender dela mesma e suas relações com outras empresas (DUNNING, 1995).

Finalmente, como forma de adequar-se ao cenário atual as empresas adotam diversas configurações das três vantagens do Paradigma Eclético, como reflexo da situação econômica e política do país de origem e do país destino, as características da indústria e da atividade a ser desenvolvida, segundo Dunning (2000). Em função disso, os Investimentos Diretos no Exterior podem seguir diversas estratégias conforme seus objetivos: a captação de um novo mercado para satisfazer sua demanda (*market seeking*), o acesso aos recursos naturais (como minerais e produtos agrícolas) ou mão de obra⁹ (*resource seeking*), para promover uma divisão mais eficiente do trabalho ou gerar uma especialização do portfólio de investimentos (*rationalized* ou *efficiency seeking*), ou ainda como uma forma de proteção e manutenção das vantagens específicas próprias existentes ou redução das dos concorrentes (*strategic asset seeking*), segundo Dunning (2000)¹⁰.

Devido ao recente fenômeno de internacionalização de empresas de países emergentes, os autores Luo e Tung (2007), baseados no Paradigma Eclético, têm desenvolvido uma teoria específica, chamada de *Springboard*, devido a que as empresas procuram vantagens específicas de cada lugar mediante o aproveitamento de suas capacidades únicas. Essa teoria foi desenvolvida para procurar entender as estratégias implementadas por esse tipo de empresas, a qual permite ao presente estudo ter uma aproximação maior da teoria com a pesquisa. Essa teoria justifica os investimentos das empresas dos países emergentes em países desenvolvidos como uma estratégia pela qual conseguem adquirir recursos estratégicos necessários que

⁹ Segundo o estudo de Nunes, Serra e Ferreira (2011), um dos principais propósitos do Banco Itaú de internacionalizar suas atividades no Uruguai foi o acesso a funcionários qualificados.

¹⁰ Segundo o estudo de Fleury *et al.* (2010), as empresas brasileiras tradicionalmente têm se focado no acesso a recursos naturais e estratégicos, contudo na última década tem se movimentado ao exterior procurando, por sua vez, as outras estratégias descritas por Dunning (2000).

lhes permitem competir de forma mais eficaz com seus concorrentes globais, reduzindo suas limitações institucionais e de seu mercado doméstico.

A implementação dessa estratégia lhes permite, e por isso o nome de *springboard* ou trampolim, minimizar a desvantagem de ingressantes no mercado mundial em comparação com empresas maduras multinacionais, através de medidas “agressivas” que envolvem alto grau de risco, para adquirir empresas ou comprar ativos críticos, permitindo-lhes, dessa forma, minimizar suas debilidades competitivas (LUO; TUNG, 2007).

Esse tipo de empresas, de acordo com Luo e Tung (2007), embora não ingressem nos mercados de forma escalonada ou escolham os mercados mais próximos, em contraposição ao modelo da Escola de Uppsala, compartilham com essa abordagem a importância da aprendizagem das organizações de sua experiência de internacionalização.

As principais motivações para as estratégias do tipo *Springboard* são: compensar suas desvantagens competitivas, procurando adquirir tecnologia de ponta, *know-how* de fabricação ou marcas que devido a restrições econômicas ou necessidades de reestruturação as empresas devem vender, ou seja, vantagens competitivas referentes à propriedade definida por Dunning (1981); superar as desvantagens surgidas por serem ingressantes no mercado mundial em comparação às empresas multinacionais maduras; deter ou “contra-atacar” o ingresso de concorrentes mundiais no seu país e nos países de suas regiões¹¹; como forma de evitar barreiras comerciais restritivas, desta forma o investimento em outro país pode ajudar no acesso aos países com os quais não conseguia se relacionar do seu país de origem; aliviar as restrições institucionais e riscos políticos de seu país, os quais afetam na competitividade da empresa; e finalmente, obter o tratamento preferencial que oferecem alguns países para os investimentos estrangeiros no país (por exemplo, redução de impostos, acesso a recursos escassos e apoio regulatório), embora não seja o principal motivos pelo qual as empresas internacionalizam suas atividades.

O avanço a países desenvolvidos justifica-se pelo acesso às empresas com presença estável nos mercados mundiais, capacidade de produção em massa e

¹¹ Segundo Perrota *et al.* (2011), um dos fatores defensivos das estratégias de internacionalização das empresas brasileiras é a procura por manter suas posições de mercado frente às grandes empresas transnacionais.

expertise específica, geralmente com tecnologia e inovação pouco desenvolvidas, mas abertas a incorporar avanços tecnológicos. Dessa forma, as empresas multinacionais de países emergentes desenvolvem nos novos destinos de seus investimentos a fabricação estandardizada de produtos de relativo baixo custo e alto grau de aceitação mundial, o que lhes permite aumentar sua quota de mercado em relação às multinacionais de países industrializados, alentados muitas vezes pelos seus próprios governos (LUO; TUNG, 2007).

Em resumo, a procura de ativos como tecnologia, *know-how*, inovação, capital humano, marcas, acesso aos consumidores, canais de distribuição, experiências de gestão, matérias-primas e recursos naturais, permite às empresas multinacionais de países emergentes acessarem nichos de mercado diferentes, acessar a um tratamento financeiro e não financeiro preferencial, aumentar o tamanho e a reputação da empresa, minimizar as limitações institucionais e de seu próprio mercado, evitar as barreiras comerciais dos mercados desenvolvidos e aproveitar oportunidades de fabricação rentáveis e incursionar em áreas não relacionadas (LUO; TUNG, 2007).

2.1.4. Críticas ao Paradigma Eclético

No trabalho de Johanson e Vahlne (1990) é apresentada uma comparação entre o Paradigma Eclético e a Escola de Uppsala, analisando a capacidade de explicar a internacionalização por ambos os modelos (Quadro 8). É importante destacar que os conceitos fundamentais da Escola de Uppsala poderiam coincidir com os atributos comportamentais específicos da firma que influenciariam nas escolhas da configuração das três vantagens no Paradigma Eclético, ou seja, o comprometimento da empresa com o mercado e a experiência acumulada.

Escola de Uppsala	Temática	Paradigma Eclético
▪Estabelecimento de operações orientadas ao mercado.	Foco	▪Orientado à produção internacional, ou seja, produção .
▪Mais adequado para firmas inexperientes por focar-se em estágios iniciais do processo de internacionalização.	Tipo de Firmas / Etapa do Processo	▪Aplicável a firmas com operações em diversas regiões do mundo e pressupondo perfeito acesso a informação por parte dos tomadores de decisões, correspondendo a firmas experientes.
▪Decisão baseada na racionalidade limitada e a procura da redução de risco. Processo de forma incremental.	Escolha do Modo de Entrada	▪Decisão baseada em escolhas racionais e ótimas fundamentado nas características dos decisores racionais e com acesso a informação.

Quadro 8. Comparação entre o Paradigma Eclético e a Escola de Uppsala

Fonte: adaptado de Johanson; Vahlne (1990)

A seguir se apresentam as principais críticas e autocríticas ao Paradigma Eclético, sobretudo pelas suas limitações, indefinições e generalidade do modelo.

Critica	Critica detalhada	Resposta
Limitações	▪ Apresenta limitações para explicar e prever determinados tipos de produção internacional e o comportamento das empresas individuais (DUNNING, 1988). Não é capaz de explicar as mudanças de modo de entrada (JOHANSON; VAHLNE, 1990).	▪ Estas deficiências surgem do intento de formular um paradigma generalista, mas que comprova a operatividade do comércio internacional (DUNNING, 1988).
Visão micro-econômica	▪ Extrema orientação do Paradigma Eclético aos negócios, ou seja, uma visão de forma microeconômica segundo Kojima (1978, 1982) (apud DUNNING, 1988).	▪ Os investimentos baseados em recursos e em substituição de importações para as exportações de produtos intermédios são baseados na adaptação do país destino do investimento e de sua vantagem comparativa (DUNNING, 1988).
Insuficiências da Vantagem de localização	▪ A vantagem de localização apresenta uma insuficiência estrutural e do mercado de transações. As intervenções governamentais podem alentar ou desalentar a inversão direta (GUISINGER, 1985) (apud DUNNING, 1988).	▪ Incluso sem distorções, a atividade continuará no lugar que se tenham ganhos das transações pela gestão comum de diversas atividades em diversos lugares (DUNNING, 1988).
Quantidade de variáveis indefinida	▪ O Paradigma identifica tantas variáveis que seu valor preditivo é nulo (DUNNING, 1991).	▪ Não é fornecer uma explicação completa, pelo contrário procura fornecer uma metodologia e conjunto genérico de variáveis que contem fatores necessários para gerar uma explicação específica das atividades de valor agregado no exterior (DUNNING, 1991).
Vantagens independentes	▪ As três vantagens pareceriam ser independentes (DUNNING, 1991).	▪ As vantagens vão estar inter-relacionadas, por exemplo as vantagens de localização vão influenciar as de propriedade (DUNNING, 1991).
Modelo estático	▪ Não leva em conta as diferentes respostas estratégicas para as diversas configurações das vantagens OLI. É estático e não oferece uma guia ao processo de internacionalização (DUNNING, 1991).	▪ O modelo representa um conjunto de momentos únicos da trajetória, estudados de forma conjunta, ao longo do tempo, gerando uma contínua interação entre as diversas configurações OLI e a estratégia em diversos períodos de tempo (DUNNING, 1991).

Quadro 9. Críticas ao Paradigma Eclético e suas respostas correspondentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa abordagem foi a escolhida para o presente estudo, como principal lente teórica, além de auxiliar em outras das teorias já apresentadas, devido à sua amplitude na matéria, o que possibilita gerar um trabalho sem limitações conceituais. De acordo com as conclusões de Dunning (1988), o Paradigma Eclético é um marco geral útil e robusto (descritivo e normativo)¹² para a análise do fenômeno da internacionalização, combinando características da visão econômica racional da produção internacional com questões organizacionais que impactam nas estratégias de internacionalização das organizações.

O Paradigma Eclético vem se adaptando às mudanças do mercado global, o que permite abranger diversas estratégias adotadas pelas empresas estudadas e seus modos de entrada escolhidos, conforme será descrito a seguir.

¹² Brouthers *et al.* (1999).

2.1.5. Modos de entrada

O Paradigma Eclético estabelece três formas de entrada: exportação, licenciamento ou investimento direto. Seu principal foco, e pelo qual foi escolhido, é que a decisão e a seleção do modo de entrada é determinada pela forma de explorar as vantagens de propriedade, localização e internalização (DUNNING, 1981). Especificamente, a decisão estratégica de internacionalização por meio dos Investimentos Diretos no Exterior, representa quatro tipos de estratégias conforme seus objetivos: a chamada de *market seeking* ou orientada ao mercado, tentando satisfazer uma demanda no mercado estrangeiro; a orientada aos recursos ou *resource seeking*, pelo acesso a recursos estratégicos; a orientada à eficiência ou *efficiency seeking* ou *rationalized*, procurando a geração de eficiência pela otimização da divisão do trabalho ou melhoria na gestão de ativos; e finalmente, procurando manter ou desenvolver suas vantagens estratégicas, especificamente a de propriedade, a orientada aos ativos estratégicos ou *strategic asset seeking* (DUNNING, 2000).

Além de que todas as empresas brasileiras estudadas apresentaram unicamente o Investimento Direto no Exterior como modo de entrada ao Uruguai, a continuação se descrevem os três principais modos de entrada de acordo com a categorização de Hill *et al.* (1990); a qual não inclui as exportações como modo de entrada, sejam diretas ou indiretas, coincidindo com o estudo de empresas brasileiras já instaladas no Uruguai.

Segundo Hill *et al.* (1990), a escolha do modo de entrada deve ser determinado em consonância com a estratégia geral da empresa. Existe uma variedade ampla de formas de entrada em um mercado estrangeiro, contudo as principais formas são a modalidade contratual não participativa (como licenciamento ou franquia), a cooperação baseada na equidade (*joint venture*) e por meio de uma filial (unidade produtiva) própria (investimento direto). A escolha da forma ou do modo de entrada é estabelecida pela valoração conjunta da interação com o ambiente (risco país, familiaridade da locação, condições da demanda e volatilidade da competência), com a estratégia (as diferenças nacionais, o grau de economias de escala e a concentração mundial) e com os fatores transacionais específicos (valor dos conhecimentos específicos).

Os três modos de entrada vão apresentar comportamentos divergentes em três dimensões possíveis de mensuração: o controle das operações, o comprometimento dos recursos e o risco de disseminação (Quadro 10). O controle é compreendido como a autoridade sobre o funcionamento e a tomada de decisões estratégicas, haverá menor controle no licenciamento e maior no investimento direto. O comprometimento dos recursos refere-se ao fato de que os ativos dedicados não podem ser realocados sem custo (perda de valor), pois existem ativos tangíveis, como as instalações, e intangíveis, como a gestão do conhecimento. Pela sua própria natureza, a maioria das produções no exterior envolve algum grau de investimento em ativos dedicados, por isso o licenciamento apresenta uma maior flexibilidade na estratégia em relação aos custos irre recuperáveis iniciais e o investimento direto a menor. Já o risco de disseminação compreende o risco de que conhecimentos específicos (como tecnologia e *marketing*) ou vantagens competitivas da organização sejam expropriados pelo parceiro de *joint venture* ou licenciamento, o que geraria uma diminuição dos ganhos a partir do conhecimento específico (HILL *et al.*, 1990).

	Licenciamento ou franquia	Joint Venture	Investimento Direto
Controle	Nível de Controle por parte da Multinacional		
	<ul style="list-style-type: none"> Se concede ao titular da licença o controle sobre as operações e estratégia, em troca de um pagamento global, um cânon por unidade e o compromisso de cumprir com todos os termos estabelecidos no contrato que impõem certos limites. 	<ul style="list-style-type: none"> O controle diário das operações e algumas decisões estratégicas podem ser delegadas à subsidiária no estrangeiro. Mas o controle definitivo é feito pela empresa multinacional. 	<ul style="list-style-type: none"> O nível de controle depende da divisão da propriedade e do número de partes envolvidas. Igualmente, em todos os casos o controle deve ser compartilhado com os sócios. O nível de controle será menor no caso de uma subsidiária integral.
Comprometimento de Recursos	Nível de comprometimento dos recursos		
	<ul style="list-style-type: none"> O concessionário assume a maior parte dos custos de abertura e de operação; ou seja, lhe correspondem os ativos gerados da receita. Comprometimento de recursos baixo, exceto para os necessários para treinamento e controle. 	<ul style="list-style-type: none"> Dependendo da divisão de propriedade e compartilhamento de recursos entre os parceiros de risco, pode variar o comprometimento de recursos entre licenciamento e investimento direto. 	<ul style="list-style-type: none"> A multinacional assume todos os custos de abertura e de operação no exterior, pelo qual lhe correspondem os ativos gerados da receita. Comprometimento de recursos elevado.
Risco de disseminação	Nível de risco de disseminação		
	<ul style="list-style-type: none"> Alto risco de disseminação do conhecimento específico ou que seja utilizado para outros fins dos originalmente definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Risco similar ao do licenciamento, mas diminuído pelo controle entre parceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> Sempre existe a possibilidade de disseminação de conhecimentos, pelo qual a organização procura a congruência de objetivos e valores entre seus membros.

Quadro 10. Características dos diferentes modos de entrada

Fonte: adaptado de Hill *et al.* (1990)

Após apresentar as diversas abordagens de internacionalização, a proposta do Paradigma Eclético e os diversos modos de entrada no mercado internacional escolhidos como parte do quadro teórico deste estudo, será apresentada em seguida a Visão Baseada em Recursos, seus conceitos e categorizações, como segundo elemento do quadro teórico a ser incluído nesta pesquisa.

2.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

O termo Visão Baseada em Recursos (VBR) surgiu a partir do trabalho de Wernerfelt (1984), sendo essa abordagem desenvolvida por Barney (1991). A mesma procura estabelecer a origem da vantagem competitiva das organizações e como estas a sustentam ao longo do tempo, ou seja, a procura de fontes internas da vantagem competitiva das empresas.

A VBR tem se baseado principalmente em quatro fontes: os estudos sobre competências distintivas de Porter (1979), compreendidas como os atributos da firma que permitem atingir uma estratégia mais eficaz e eficiente; a análise das rendas das terras de Ricardo (1817); de Penrose (1959), a compreensão do processo e dos limites do crescimento das firmas e a suposição de que as empresas podem ser modeladas em funções de produção relativamente simples; e, finalmente, nos estudos *antitrust* da economia pelos quais o bem-estar social é maximizado em mercados perfeitamente competitivos (BARNEY; CLARK, 2007).

2.2.1. Principais conceitos da VBR

Segundo Barney (1991), a VBR possui duas hipóteses acerca da análise das fontes de vantagem competitiva: o modelo assume que as organizações são heterogêneas quanto aos recursos estratégicos que elas controlam e que os recursos não são perfeitamente móveis. Portanto, uma organização possui vantagem competitiva quando desenvolve um valor a partir de uma estratégia que não pode ser simultaneamente implementada por competidores atuais ou potenciais, tornando-se sustentável no decorrer do tempo devido à heterogeneidade e à imobilidade de recursos-fonte dessa vantagem.

A perspectiva centra-se nos recursos organizacionais e na vantagem competitiva sustentável gerada a partir destes. Os recursos organizacionais são considerados como “todos os ativos, capacidades, processos, atributos, informações, conhecimento etc.” que são controlados e utilizados pelas organizações “para gerar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia” (BARNEY, 1991, p. 101).

Segundo o autor, os recursos organizacionais são categorizados especificamente como: capital físico, incluindo a tecnologia física utilizada, os

equipamentos, a localização geográfica e o acesso à matéria-prima; capital humano, integrado por treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relações e ideias individuais dos gestores e demais membros da organização; e capital organizacional, composto pela estrutura formal de relatórios, o planejamento formal e informal, o controle, a coordenação dos sistemas e as relações informais entre os grupos com a organização, e entre ela e outros elementos do ambiente (BARNEY, 1991).

Consequentemente, os recursos organizacionais são a base da vantagem competitiva, que é considerada sustentável quando, além de ser dificilmente imitável e implementada pelos concorrentes atuais e potenciais, os recursos utilizados tenham características de heterogeneidade e imobilidade para que as outras organizações não consigam replicá-los e obter benefícios da estratégia formulada (BARNEY, 1991).

Segundo Barney (1991), para gerar uma vantagem competitiva sustentável os recursos organizacionais devem cumprir com quatro atributos: serem valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis (inimitáveis) e não substituíveis, em uma organização apropriada, que formam a sigla VRIN. Os recursos valiosos são aqueles que possibilitam à organização conceber ou implementar estratégias que geram eficiência e eficácia, e que fornecem a complementaridade da estratégia com o ambiente, ajudando a organização a isolar atributos que exploram oportunidades e neutralizam ameaças. Os recursos raros são aqueles que possibilitam a criação de recursos estratégicos, surgidos da mistura particular de recursos físicos, humanos e organizacionais, que a maioria das organizações não consegue implementá-los.

Por sua vez, os recursos imperfeitamente imitáveis, segundo o autor, surgem da combinação de condições históricas únicas pelas quais a organização tem passado, ou seja, baseia-se na capacidade organizacional de adquirir ou desenvolver alguns recursos dependentes de lugar, tempo e espaço (exemplo: localização privilegiada ou forte cultura organizacional desde sua fundação); da ambiguidade causal, pela dificuldade dos concorrentes de compreender a fonte da vantagem competitiva surgida das ligações dos recursos organizacionais, pelo qual não podem determinar as ações que devem tomar para tentar reproduzir a estratégia; e da complexidade social, a qual está composta por fatores singulares próprios da organização, como as relações internas, a cultura organizacional, o

relacionamento com os fornecedores e a forma singular de utilizar ou adaptar as tecnologias pela organização.

Por fim, os recursos não devem ser substituíveis. Para que exista uma vantagem competitiva sustentável os recursos não podem ter um equivalente, que sendo explorados de forma independente consigam implementar a mesma estratégia.

Segundo Barney (1991), a fonte da vantagem competitiva sustentável não surge do planejamento formal ou da compra de equipamento, pelo contrário, surge de recursos específicos da organização, especialmente na utilização de sistemas informais de planejamento, os quais sucedem em contextos organizacionais únicos caracterizados por escolhas específicas fazendo com que sejam de difícil imitação. Também no nível interno, podem ser consideradas as informações e o modo como elas são processadas. Outra fonte são as relações com seus consumidores e fornecedores, pois a construção de uma reputação frente a estes é produto de interações sociais únicas difíceis de serem imitadas.

Resumindo, tudo o que a organização pode “comprar” não garante a geração de vantagem competitiva sustentável. A mesma é encontrada em recursos raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis que podem ser controlados pela organização (BARNEY, 1991). A seguir será apresentada uma figura interpretativa do modelo proposto por Barney (Figura 5).



Figura 5. Vantagem competitiva sustentável
Fonte: adaptado de Barney (1991)

A partir da revisão dos avanços da VBR elaborada por Barney junto com Wright e Ketchen (2001), são sugeridos alguns campos de estudos relevantes para o desenvolvimento da abordagem: a gestão de recursos humanos, o empreendedorismo, os negócios internacionais, entre outros.

O foco na Gestão de Recursos Humanos surge produto da interação entre os participantes e os sistemas, e as rotinas da gestão de Recursos Humanos desenvolvidos ao longo do tempo, que contribuem para a criação de habilidades do capital humano específicas da organização e dificilmente imitáveis (BARNEY *et al.*, 2001). Por sua vez, o processo de cognição empreendedora é uma fonte de vantagem competitiva pela descoberta e pelo entendimento de oportunidades de mercado em coordenação com o conhecimento próprio, transformando-se em resultados heterogêneos. Essa capacidade de coordenar recursos surge dos próprios recursos como fonte da vantagem competitiva (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001).

Finalmente, de acordo com Peng (2001), a VBR colaborou especificando a natureza dos recursos necessários para promover o processo de internacionalização por meio da identificação de recursos que permitem a diversificação internacional e de produtos, contribuindo com a experiência internacional significativa da alta gerência, a qual representa uma forma de conhecimento tácito e específico que é difícil de imitar. Esse ponto será especificado no final deste capítulo, como elemento de base para esta pesquisa.

A partir dos estudos de Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991) estabeleceu que as empresas devem identificar, cultivar e explorar as competências essenciais para alicerçar o seu crescimento, procurando concentrar-se em produtos funcionais que os consumidores precisem. No curto prazo, a competitividade depende dos atributos preço/desempenho dos produtos existentes, mas a longo prazo é fundamental a consolidação das habilidades de produção e tecnológicas gerando competências essenciais e adaptáveis às mudanças do entorno.

Segundo os autores, as competências essenciais representam a aprendizagem coletiva da organização, incluindo todas as pessoas da organização em todas as funções e níveis hierárquicos. As competências essenciais surgem fundamentalmente da coordenação das habilidades de produção com os múltiplos

fluxos de tecnologia, e também da organização do trabalho e da entrega de valor (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A competitividade surge, segundo Prahalad e Hamel (1990), das competências, as quais são o sustento dos produtos principais da organização, estes compreendidos como componentes que dão valor ao produto final sendo a ligação tangível entre as competências e os produtos finais, os quais são gerados pelas unidades de negócios (Figura 6). A liderança em todos os elementos contribuirá para a geração de uma liderança consolidada da organização.

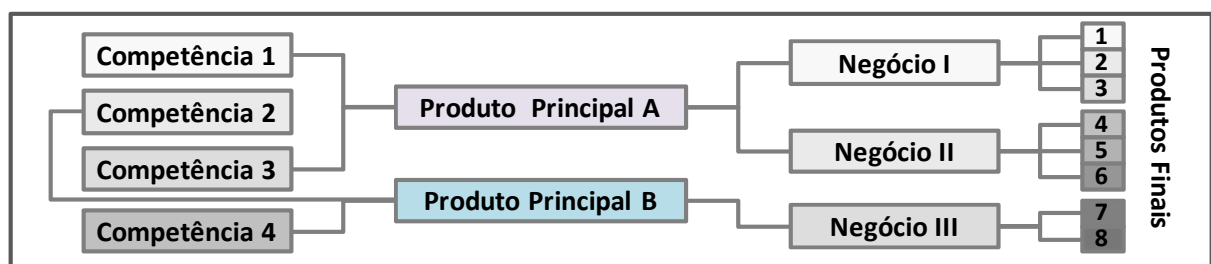


Figura 6. Competências: as raízes da competitividade

Fonte: adaptado de Prahalad e Hamel (1990)

2.2.2. Conceito e categorizações sobre recursos

O conceito de recurso tem sido definido por diversos autores. Wernerfelt (1984, p. 172) o definiu como “qualquer coisa que poderia ser considerada como uma força ou fraqueza de uma empresa determinada”, ou seja, “aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão amarrados semipermanente à firma”. Aprofundando o conceito, Barney (1991, p. 101), baseado no trabalho de Daft (1983), definiu recursos como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informações, conhecimentos etc. controlados por uma firma permitindo-lhe conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade”.

De forma mais exaustiva, outros autores fazem uma diferenciação entre o conceito de recurso e de capacidade. Amit e Schoemaker (1993, p. 35) definem recurso como estoque de fatores (ativos financeiros ou físicos, capital humano etc.) disponíveis na empresa ou controlados por esta, com o fim de serem convertidos em produtos finais ou serviços mediante o uso dos ativos e das capacidades da empresa, que são compreendidas como “a competência para desenvolver recursos, usualmente em forma combinada, usando processos organizacionais, para lograr o

fim desejado”. Grant (1991), por sua vez, afirma que as capacidades são o resultado da interação dos recursos utilizados, entendidos como os *inputs* do processo produtivo, as quais são a principal fonte de vantagem competitiva.

Embora não exista uma definição exata dos conceitos de recursos e capacidades (RUGMAN; VERBEKE, 2002), Barney e Clark (2007) afirmam que as definições amplas permitem uma aplicabilidade maior da teoria e que ao não ser exaustiva permite um maior escopo quanto às possibilidades de recursos variados que gerem vantagem competitiva.

As categorizações sobre os recursos têm sido variadas de acordo com diversos autores. Wernerfelt (1984) os classificou de forma simples pela sua natureza em tangíveis e intangíveis. Barney (1991), como foi apresentado anteriormente, os categorizou em recursos de capital físico, humano ou organizacional. Day (1994) os classificou pela origem ou destino: os ativos físicos derivam das compras; os ativos financeiros das operações atuais ou passadas; os ativos operacionais geram produtos ou serviços; e, por último, os ativos humanos e os legais.

Por sua parte, Mills, Platts e Bourne (2003), ao discutirem a metodologia de pesquisa para avaliar recursos e competências, propõem uma classificação mais ampla que procura classificar os recursos nas seguintes categorias: recursos tangíveis, de conhecimento, habilidades e experiências, processuais, culturais e de valores, surgidos das relações e com potencial de capacidade dinâmica.

Finalmente, Valentin (2001) apresenta uma classificação com oito tipos de recursos agrupados em tangíveis (financeiro e legal) e intangíveis (intelectual, humano, organizacional, informacional, relacional e reputacional) (Quadro 11). Essa tipologia de classificação será escolhida pelo presente estudo em virtude da variedade de tipos de recursos categorizados e pela clara conceituação e abrangência, além da distinção de duas categorias para os recursos tangíveis.

Destaca-se, segundo Barney e Clark (2007), que as diversas tipologias de recursos não afetam ou mudam os conceitos fundamentais da VBR, pois o foco está nos atributos que possuem os recursos gerando uma vantagem competitiva sustentada, e não nas diversas interpretações e categorizações dos recursos.

Tipo	Categoria	Descrição
Tangíveis	Financeiro	▪Capital e acesso aos mercados financeiros físicos. ▪Instalações, equipamentos, configurações e matérias primas.
	Legal	▪Patentes, marcas e contratos que protegem o capital intelectual.
Intangíveis	Intelectual	▪Expertise, fórmulas e descobertas.
	Humano	▪Conhecimentos e habilidades individuais dos empregados.
	Organizacional	▪Cultura, costumes, visões e valores compartilhados, rotinas e relações de trabalho
	Informacional	▪Informação de clientes, e inteligência de mercado (concorrentes).
	Relacional	▪Alianças estratégicas; relações com clientes, vendedores e outros <i>stakeholders</i> , que frequentemente são afetados pelo poder de negociação e os custos de intercâmbio.
	Reputacional	▪Nomes de marca que reduzem o risco percebido ou têm valor simbólico.

Quadro 11. Tipologia de recursos (tangíveis e intangíveis)

Fonte: adaptado de Valentin (2001)

2.2.3. Críticas à VBR

A principal crítica à VBR foi feita por Priem e Butler (2001), afirmando que não pode ser considerada como um marco teórico por dois principais motivos. Primeiro, por assumir a estabilidade nos mercados de produtos sem a determinação do valor dos recursos; segundo, pelo uso de definições imprecisas que dificultam a gestão estratégica. Essa crítica foi respondida por Barney (2001), alegando que a VBR é uma teoria nova, apesar de alguns elementos não terem sido discutidos adequadamente no artigo seminal de 1991.

Segundo o levantamento de críticas sobre a VBR de Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) (Quadro 12), algumas limitações podem ser encontradas na VBR, dentre as quais se destacam: a sua aplicabilidade, as suas limitadas implicações gerenciais e a dificuldade na definição dos recursos.

As cinco primeiras críticas têm sido respondidas com argumentos sobre as fronteiras da organização e a especificidade da aplicabilidade da teoria. Contudo, as últimas três, que se baseiam nos conceitos fundamentais da VBR de recurso e valor e a estreita explicação sobre a vantagem competitiva das empresas, não têm sido respondidas completamente.

Critica	Critica detalhada	Resposta
A VBR não tem implicações gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não explica como se deve desenvolver uma org. adequada para desenvolver os recursos VRIN (CONNOR, 2002; MILLER, 2003). ▪ Evoca uma ilusão de controle total (McGUINNESS; MORGAN, 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A VBR ajuda aos gerentes a manter o identificar recursos com atributos VRIN para desenvolver a vantagem competitiva (BARNEY et al., 2001).
A VBR implica uma regressão infinita	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas com a capacidade de desenvolver estruturas superarão aos que só tem capacidade de inovação de produtos, gerando uma incessante procura de capacidades (COLLIS, 1994). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O interessante da teoria não é a análise dos níveis possíveis e sim a interação entre estes (KRAAIJENBRINK et al., 2010).
A aplicabilidade da VBR é muito limitada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não é possível generalizar sobre singularidades (GILBERT, 2006a, 2006b) ▪ Só pode ser aplicada a pequenas empresas e para startups, contanto procuram uma vantagem competitiva (CONNOR, 2002). ▪ Dependência implícita da trajetória passada (MILLER, 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A VBR pode ser aplicada a pequenas e grandes empresas. As já estabelecidas podem ter maiores possibilidades de obter vantagem competitiva em função de suas capacidades únicas construídas no seu passado, mas não é a única forma de obter vantagens (KRAAIJENBRINK et al., 2010).
A vantagem competitiva não é exequível	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O valor das capacidades e dos recursos de uma firma mudam constantemente, pelo qual a vantagem competitiva só pode ser sustentada no nível dinâmico (FIOL, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As empresas não são passivas e podem se adaptar aos novos contextos ao empregar recursos estáticos em ambientes pouco competitivos e capacidades dinâmicas em ambientes altamente competitivos (KRAAIJENBRINK et al., 2010).
A VBR não é uma teoria da empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A VBR não consegue explicar por que as empresas existem (FOSS, 1996), e difere substancialmente das restantes teorias (WILLIAMSON e WINTER, 1991). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A VBR não procura explicar a existência das empresas e seus limites, o qual é explicado pela Teoria dos Custos de Transação (BARNEY; CLARK, 2007).
Os Atributos VRIN não são necessários nem suficientes para a Vantagem Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os critérios VRIN/O não são sempre necessários e nem sempre suficientes para explicar a Vantagem Competitiva de uma empresa (AMSTRONG; SHIMIZU, 2007; NEWBERT, 2007; FOSS; KNUDSEN, 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As empresas precisam de recursos e capacidades de gestão para explorar oportunidades produtivas criando uma vantagem competitiva (KRAAIJENBRINK et al., 2010).
O valor de um recurso é demasiado indeterminado para fornecer uma teoria útil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A conceituação atual de valor transforma a visão baseada em recursos em uma heurística trivial, uma teoria incompleta ou uma tautologia. É necessária uma noção mais subjetiva e criativa de valor (PRIEM; BUTLER, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O valor dos recursos é intrínseco a organização. As condições em que será considerado como valioso serão determinadas por algum modelo do ambiente competitivo onde este inserida a empresa (BARNEY et al., 2001).
A definição de recurso é inviável	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não reconhece as diferenças entre os recursos como insumos e os recursos que permitem a organização de tais insumos. Não há reconhecimento de como diferentes tipos de recursos podem contribuir a Vantagem Competitiva de maneira diferente. (KRAAIJENBRINK et al., 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A definição em forma ampla dos recursos e o não uso de listas taxativas permite uma maior aplicabilidade da teoria (BARNEY; CLARK, 2007).

Quadro 12. Resumo de críticas e respostas a VBR

Fonte: adaptado de Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010)

2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A VBR, segundo Peng (2001), tem se tornado uma abordagem teórica inovadora e influente que permite compreender os estudos de estratégias de internacionalização. A Teoria de Internalização e o Paradigma Eclético partem da responsabilidade que as empresas têm com suas filiais, as quais as deveriam equipar com certa vantagem específica. Em concordância, a VBR aprofunda na vantagem surgida da combinação dos recursos e das capacidades da empresa. Ambas as Teorias se baseiam na Teoria de Custos de Transação, a qual se poderia considerar como complementar da VBR (PENG, 2001).

A VBR tem contribuído para os estudos de internacionalização ao proporcionar uma perspectiva teórica mais rigorosa que minimiza a variação do uso de diversas temáticas não conectadas, desde as estratégias globais de empresas multinacionais até a criação de empresas em mercados emergentes (PENG, 2001). Contudo, como limitação para o marco referencial do presente estudo, é importante assinalar que os estudos da VBR apresentam uma maior concentração em alianças estratégicas, empreendedorismo internacional e mercados emergentes, em detrimento da pesquisa em empresas multinacionais e os modos de entrada (PENG, 2001).

Prosseguindo com as propostas sugeridas por Carneiro e Dib (2007), Salazar *et al.* (2011) procuraram aprofundar a relação entre a VBR e os processos de internacionalização, concluindo que a VBR tem contribuído:

[...] à dinâmica dos modos de entrada [...], à *performance* superior das empresas internacionais, ao papel dos recursos tangíveis e intangíveis da firma e do país hospedeiro na construção da vantagem competitiva sustentável e ao desenvolvimento de capacidades ao longo do processo de internacionalização. (SALAZAR *et al.*, 2011, p. 1)

Por sua vez, os estudos em internacionalização têm apresentado contribuições à VBR possibilitando o estudo de novas estratégias de mercado (estratégias globais, subsidiárias, alianças estratégicas, estratégias de mercados emergentes etc.), promovendo a identificação dos conhecimentos surgidos da experiência internacional como um recurso valioso, único e difícil de ser imitado, determinando o êxito da estratégia implementada (PENG, 2001).

No que está relacionado aos modos de entrada, a VBR e a Teoria de Custos de Transação, na qual se baseia o Paradigma Eclético, apresentam algumas

diferenças. Segundo a Teoria de Custos de Transação, as empresas entram em um novo mercado pela abertura de uma janela de oportunidade baseada nas imperfeições deste, procurando decidir entre exportar ou internalizar as operações com visão nas transações envolvidas (PENG, 2001). Por sua vez, a VBR tem um olhar diferente, pois considera que a janela de oportunidade surge da vantagem competitiva da própria empresa, sendo esta produto da combinação dos recursos heterogêneos e capacidades superiores na integração de conhecimento particular procurando eficiência e eficácia (CAPRON; DUSSAUGE; MITCHELL, 1998; MADHOK, 1997; PENG, 2001).

Contudo, apresentando uma posição próxima à VBR, Dunning (1995, p. 467) estabelece que a eleição entre modalidades “está determinada pela procura da maneira mais rentável de organizar o conjunto de recursos e capacidades” de uma organização. A forma como se combinam os ativos e as capacidades das organizações criam vantagens de valor agregado (DUNNING, 1995). Segundo Brouthers *et al.* (1999), o Paradigma Eclético apresenta uma abordagem maior, porque incorpora aos custos de transação, influentes na internalização, as vantagens de propriedade e de localização.

Além de responder às razões pelas quais as empresas participam em investimentos no exterior, o Paradigma Eclético trata dos motivos pelos quais as empresas possuem recursos e competências únicas em relação aos seus concorrentes de outras nacionalidades, utilizando as vantagens derivadas destes para seus investimentos no exterior (DUNNING, 1995). Desse modo, em relação ao modelo, a vantagem de propriedade tem sido subdividida em Vantagem de Ativos (Oa) e Vantagem de Transações (Ot). Esta última é dividida em dois grupos através dos quais as empresas combinam seus recursos e suas capacidades: os baseados na multiatividade das empresas, que facilita o ingresso a mercados estrangeiros, e os surgidos diretamente da produção no exterior, gerando uma posição mais favorável para os investimentos de forma sequencial (DUNNING, 1995)¹³.

Assim, com a evolução da VBR e do Paradigma Eclético como um arcabouço amplo, estes permitem serem estudados em forma conjunta por serem considerados complementares (PENG, 2001). O autor ainda recomenda que se realizem

¹³ Empiricamente, tem sido estudado por Nunes, Serra e Ferreira (2011) ao identificar que os motivos do processo de internacionalização do Banco Itaú no Uruguai podem ser explicados pelo Paradigma Eclético, devido à procura por recursos estratégicos (funcionários qualificados e redes de distribuição) em países da região, que contribuíram para o conjunto de ativos da empresa.

pesquisas futuras que estudem em quais circunstâncias, tipologias e maneiras são empregados os recursos no processo de internacionalização, recomendação que esta pesquisa segue.

As pesquisas contemporâneas na área se dividem em estudos sobre a evolução e experiências do setor empresarial do Brasil em seus investimentos no exterior e a competitividade do país (TAVARES, 2010; PERROTA *et al.*, 2011; IGLESIAS; COSTA, 2012) (ver Quadro 13), nas teorias de internacionalização mais utilizadas (CARNEIRO; DIB, 2007, MENDES *et al.*, 2006), e, especificamente, na relação entre o desenvolvimento de recursos (VBR) e o processo de internacionalização (MOREIRA; FORTE, 2006; GONÇALVES, 2009; FLORIANI; BORONI; FLEURY, 2009; SUZIN, 2010; SALAZAR *et al.*, 2011; FLORIANI; FLEURY, 2012; ZEN, 2012). Além disso, a pesquisa de Fleury *et al.* (2010) faz uma identificação das principais competências das maiores empresas multinacionais brasileiras, o que contribuirá no momento da coleta e da análise para guiar e comparar com os dados levantados nesta pesquisa.

Brasil	Setorial	Individual
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iglesias e Costa (2012) – Investimentos de empresas brasileiras na região. ▪ Perrota <i>et al.</i> (2011) – Internacionalização de empresas brasileiras e integração regional. ▪ Tavares (2010) – Desempenho exportador das empresas brasileiras. ▪ Bianco <i>et al.</i> (2008) – Internacionalização de empresas brasileiras na Argentina. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silva e Fleury (2012) – transferência de conhecimentos a subsidiárias. ▪ Cassano <i>et al.</i> (2011) – Vantagens competitivas dos frigoríficos no processo de internacionalização. ▪ Khauaja e Toledo (2011) – Internacionalização de empresas franqueadoras. ▪ Pasqualotto e Ugalde (2010) – adaptações ao produto pela internacionalização no setor moveleiro gaúcho. ▪ João <i>et al.</i> (2010) – Análise de multinacionais do BRIC, do setor Petróleo e Gás. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Santos <i>et al.</i> (2012) – empresa do setor agroindustrial ▪ Oliveira <i>et al.</i> (2012) – Tigre e Bematech (congresso) ▪ Nunes <i>et al.</i> (2011) – Itaú ▪ Denberg e Gomes (2011) – Lupatech e Di Solle Cutelaria. ▪ Nunes e Oliveira (2010) – Tigre ▪ Machado (2009) – Arteccla (dissertação) ▪ Menezes (2009) – Vale ▪ Santos (2008) – Votorantim e outras (dissertação) ▪ Stal (2007) – Gerdau S.A. ▪ Trevisan (2006) – Marcopolo

Quadro 13. Principais pesquisas contemporâneas nacionais em internacionalização no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

Moreira e Forte (2006) realizaram um estudo quantitativo com empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro relacionado às duas áreas de análise da presente pesquisa. Contudo, além de utilizarem outras categorizações para a análise, focalizando em empresas exportadoras, a pesquisa apresenta um olhar de como os recursos estratégicos das organizações afetam as estratégias de internacionalização, enquanto que este estudo se propõe a analisar a direção oposta. De qualquer maneira, fazem uma análise similar, utilizando três momentos

para analisar o *status* dos recursos e compará-los com os diversos modos de entrada.

Por sua vez, Suzin (2010), para sua dissertação de mestrado, relacionou os dois campos por meio de estudo de caso único na maior empresa calçadista do Brasil, procurando analisar as competências organizacionais durante o processo de internacionalização. Ou seja, como estas contribuíram para o processo e como do processo de integração de novos recursos são geradas novas competências ou são desenvolvidas as anteriores. Gonçalves (2009), para sua tese de doutorado, relacionou os dois campos procurando analisar a capacidade de absorção (aprendizagem) das diversas etapas vividas pelas organizações no seu processo de internacionalização a partir da perspectiva da Escola de Uppsala.

Conforme apresentado, os estudos geralmente focam em como os recursos estratégicos e as competências derivadas destes afetam em menor ou maior medida a escolha da estratégia de internacionalização. Porém, esta pesquisa procurará determinar a influência do processo de internacionalização nos recursos estratégicos da empresa, relação esta que tem sido pouco estudada (FLORIANI; BORONI; FLEURY, 2009; FLORIANI; FLEURY, 2012; ZEN, 2012). De forma empírica no Brasil, Floriani *et al.* (2009) estudaram como as capacidades dinâmicas variavam durante o processo de internacionalização da empresa WEG sustentando-se na integração de ambas as abordagens, a econômica e a comportamental, chegando ao resultado de que as capacidades dinâmicas desenvolvidas no primeiro estágio, ou seja na Argentina, foram adquiridas pela matriz no Brasil e aplicadas no processo posterior de internacionalização a China; e que o estudo das capacidades dinâmicas permite a integração de ambas as abordagens teóricas. Prosseguindo com os estudos, Floriani e Fleury (2012), mediante uma *survey* entre Pequenas e Médias Empresas, chegaram ao resultado de que o aumento no grau de internacionalização das organizações estudadas promovia o desenvolvimento de competências internacionais pela incorporação de experiência, o que gerava um maior desempenho financeiro e organizacional, tornando-as mais eficientes.

Finalmente, baseado nas pesquisas e achados dos autores anteriores, Zen (2012), mediante um estudo de caso da vinícola Casa Valduga, analisou a influência da estratégia de internacionalização adotada no desenvolvimento de novos e atuais recursos estratégicos da organização. Segundo a autora, o processo de internacionalização além de gerar redução na dependência do mercado doméstico,

conhecimento de novas tendências e valorização de seus produtos, conseguiu desenvolver seus recursos estratégicos.

As mudanças na organização ocorreram em diversos recursos: no capital físico, modificou sua tecnologia e equipamentos utilizados e desenvolveu parcerias internacionais de produção; no capital humano, teve que contratar e capacitar o pessoal existente e novo em todos os níveis hierárquicos da organização; e no capital organizacional, teve que reformular sua estrutura e processos de planejamento e controle da produção.

Conforme recomendação de pesquisas futuras apresentadas por Zen (2012), o presente trabalho procurará analisar como a implementação de estratégias de internacionalização desenvolvem os recursos estratégicos das organizações de forma gradual, que se desenvolvem em um cenário comercial e de integração singular entre empresas e países, o qual será apresentado a seguir.

2.4. SITUAÇÃO MUNDIAL E REGIONAL DOS INVESTIMENTOS DIRETOS NO EXTERIOR

Os Investimentos Diretos no Exterior (IDE) em nível mundial têm apresentado no ano de 2011 um crescimento de 16% em relação ao ano anterior, alcançando 1.524 bilhões de dólares¹⁴. Isto é produto de um cenário de maiores lucros das empresas transnacionais e do crescimento econômico dos países em desenvolvimento. Apesar dos efeitos constantes da crise financeira mundial (2008-2009) e a atual crise de dívidas das principais economias mundiais, o nível alcançado tem superado os níveis de investimento anteriores ao período de pré-crise mundial (2005-2007). Contudo, a UNCTAD (*United Nations Conference on Trade And Development*) estimou um cenário para o ano 2012 de desaceleração do crescimento baseado no ressurgimento das incertezas econômicas nos principais mercados emergentes, alcançando um patamar de 1.600 bilhões de dólares em fluxos de investimento estrangeiro em nível mundial (UNCTAD, 2012).

Nos últimos anos, o cenário mundial de IDE tem mudado, acompanhando as novas possibilidades de alta rentabilidade do sudeste asiático e dos países que compõem o BRIC, bem como a situação de crises financeiras e econômicas dos países desenvolvidos. Esse novo cenário gerou uma mudança nos destinos dos IDE, passando de uma concentração nos países desenvolvidos, os quais receberam 81% dos fluxos globais de IDE, para uma redistribuição em nível mundial, no qual os investimentos estrangeiros nos países desenvolvidos foram reduzindo de forma gradual representando, em 2007, 66% do total e, finalmente, em 2011, 49,9% (UNCTAD, 2012).

A América Latina tem se encontrado em um cenário altamente favorável para a captação de investimentos estrangeiros diretos. Os principais motivos foram a estabilidade macroeconômica e institucional da maioria de seus países, com altos níveis de liquidez, somadas à incerteza nos mercados de capitais dos países desenvolvidos e taxas de juros baixas. Sem esquecer, segundo Cienfuegos e Sanahuja (2010), da corrente “desmonopolizadora” e de privatizações dos governos da região.

¹⁴ UNCTAD (2012).

Contudo, na década de 1990, a volatilidade dos fluxos de investimentos estrangeiros tem gerado profundos problemas macroeconômicos e altas variações e interrupções financeiras. Desde o ano 2000 até hoje, o alto fluxo ingressante de capitais e o aumento dos preços dos produtos básicos têm contribuído para a valorização das moedas locais, gerando perda na competitividade e aumento nos níveis de inflação (OCDE/CEPAL, 2011).

O IDE da região da América Latina e do Caribe no ano de 2011 cresceu 27,8%, alcançando 153.991 milhões de dólares, envolvendo 10% da captação mundial de investimentos. No mesmo período, para a região da América do Sul o crescimento foi de 34%, com o Brasil captando 66.660 milhões de dólares em investimento, devido ao dinamismo dos mercados internos caracterizados por uma expansão do consumo e altas taxas de crescimento das economias sul-americanas, somado aos altos preços internacionais de matérias-primas e ao acesso aos recursos naturais gerando inversões na extração e no processamento de recursos naturais, além da promoção de políticas de desenvolvimento industrial (CEPAL, 2012¹⁵).

Essas medidas de promoção estão destinadas a fortalecer as capacidades produtivas e impulsionar o setor manufatureiro, incluindo o aumento das barreiras tarifárias, adoção de critérios mais estritos para adjudicação de licenças e preferência pela produção nacional nas contratações públicas. O conjunto de medidas tem gerado uma crescente atração ao investimento de empresas transnacionais em maquinaria automotriz, informática e agricultura, provenientes de países em desenvolvimento e Japão, começando a apresentar uma mudança das origens tradicionais, como os países europeus e os Estados Unidos (UNCTAD, 2012).

Nota-se que a conjunção da situação de crise dos mercados desenvolvidos e a conjuntura favorável para os investimentos com alta rentabilidade na região propiciam um alto grau de investimentos, mas também uma extração de capitais provenientes dos ganhos das filiais para subsidiar as perdas das matrizes. Pelo qual, no atual contexto, as inversões estrangeiras extrarregião não poderiam ser consideradas um contribuinte líquido de capital. Portanto, o maior ganho relacionado

¹⁵ Considerou-se como total de investimento na região da América Latina e do Caribe a fonte da CEPAL (2012) de 153.991 milhões de dólares por ser o organismo especializado para a região; contudo, a UNCTAD (2012) estabeleceu um valor superior, chegando aos 217.000 milhões de dólares.

aos investimentos estrangeiros que deveria ser considerado é uma potencial fonte de transferência de conhecimentos e tecnologia, o qual deveria ser acompanhado com políticas de inovação, capacitação e desenvolvimento do empresariado, para gerar um real ganho a longo prazo nas economias da região. Porém, os investimentos na região de elevado conteúdo tecnológico, em pesquisa e desenvolvimento, continuam sendo baixos e altamente concentrados nas duas maiores economias: Brasil e México (CEPAL, 2012).

A América Latina registra uma alta volatilidade nos investimentos externos provenientes da própria região. Nos últimos três anos, foi registrado primeiro um descenso de 44% no ano de 2009, seguido de um aumento no ano 2010 de 121% para logo registrar uma nova diminuição no ano 2011 de 17% (alcançando os 22.605 milhões de dólares). Esse cenário de alta volatilidade é devido ao movimento de fluxos não relacionados com os investimentos em atividades produtivas, ou seja, a participação especulativa em centros financeiros extrarregionais. Por sua vez, a crescente repatriação dos empréstimos entre companhias de investidores brasileiros no exterior fez com que o Brasil no ano de 2011 registrasse um saldo negativo de 9.297 milhões de dólares nos Investimentos Diretos no Exterior. Contudo, isso não deveria ser considerado como um fator negativo, pelo contrário, pode-se considerar que no ano de 2011 resultou mais vantajoso investir no mercado interno do que obter financiamento no exterior (CEPAL, 2012).

O IDE para a América Latina apresentou no ano de 2011 em média 5,8% do PIB, caracterizado pelo alto índice em economias pequenas do Caribe. No Chile, representou 7% do seu PIB, no Uruguai 5%, e um peso reduzido nas economias maiores como México e Argentina com menos de 2%, e no Brasil com 3% do PIB (CEPAL, 2012).

2.5. BRASIL: RECEPTOR E EMISSOR DE INVESTIMENTOS

No ano de 2011, o Brasil recebeu 66.660 milhões de dólares, apresentando um aumento de 37,4%, comparado com o ano anterior, captando 43,3% do total de capitais que ingressam na região. Contudo, pelo cálculo das estatísticas oficiais do Brasil, os IDE estão subestimados, já que não considera o reinvestimento de lucros,

que corresponde aos aportes de capital e empréstimos entre companhias (82,2% e 17,8%, respectivamente).

As principais origens de capitais para os IDE no Brasil, em 2011, foram Europa (especialmente Holanda, Espanha e França) representando 64,4% do total, seguido das empresas de origem asiática (especialmente Japão) com 13,6% e de Estados Unidos e Canadá com 10,4% do total, enquanto que da América Latina foram apenas 5,1% (CEPAL, 2012). Setorialmente, a captação dos investimentos estrangeiros diretos tem se concentrado, em 2011, na indústria manufatureira (46%), destacando-se a indústria metalúrgica e a indústria de alimentos e bebidas, e no setor de serviços (44%), especialmente nas atividades de comércio e telecomunicações. No setor primário ocorreu uma redução em comparação com os anos anteriores, passando a alcançar apenas 9% (CEPAL, 2012).

2.5.1. Investimentos Diretos no Exterior (IDE) do Brasil na região

Da perspectiva de investidor, os IDE originários do Brasil no período de 2001 a 2011 apresentaram uma diversificação de seus destinos. Em 2001, 13,6% dos seus investimentos foram destinados à região da América do Sul, dos quais 91,5% corresponderam aos países do MERCOSUL¹⁶, destacando Uruguai com 60,5% e Argentina com 30,1% do total, o que mostra claramente o foco do Brasil na integração regional (SGS, 2012). No período de 2001 a 2008, o Uruguai alcançou 51,5% dos investimentos brasileiros na região (SGS, 2012), justificado não somente pela proximidade geográfica e pela manutenção de relações de confiança, mas também pelas características peculiares da economia do Uruguai, dependente de condições exógenas devido ao seu pequeno tamanho e amplo grau de abertura externa. Essas características geraram um crescente processo de desnacionalização da estrutura produtiva local, especialmente no setor de manufaturas de origem agropecuária (PERROTA *et al.*, 2011).

No período analisado (2001 a 2011), a Argentina tem ficado como o principal destino de investimentos brasileiros na região. Segundo Iglesias e Costa (2012), os principais momentos de captação de investimentos externos, alcançando um total de 32.291 milhões de dólares em investimentos no país, no período (Quadro 14), foram

¹⁶ Como países do MERCOSUL não está sendo incorporada a Venezuela, ingressada no ano de 2012, porque os dados correspondem ao período 2001-2011.

a crise econômica no ano 2001 e o período de 2009 a 2011, devido à desvalorização do peso em relação ao real e às medidas protecionistas do governo argentino limitando a entrada de produtos importados.

País / Região	Total acum. (2001-2011)	% de acum. Am. do Sul	% de acum. Mundo
Argentina	32.291	39,2%	2,6%
Uruguai	28.501	34,6%	2,3%
Paraguay	1.560	1,9%	0,1%
Subt. Mercosul	62.352	75,7%	5,0%
Perú	6.685	8,1%	0,5%
Chile	5.582	6,8%	0,5%
Colômbia	3.603	4,4%	0,3%
Venezuela	3.174	3,9%	0,3%
Bolívia	492	0,6%	0,0%
Equador	468	0,6%	0,0%
Subtotal	20.004	24,3%	1,6%
Subt. Am. do Sul	82.356	100,0%	6,6%
Mundo	1.239.896		

Quadro 14. Investimentos Diretos no Exterior do Brasil na América do Sul (2001-2011) – (Investimento direto maior ou igual a 10% e empréstimo intercompanhia em milhões de dólares)¹⁷
Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (2012)

A relação de concentração dos investimentos – em escassos países e poucas empresas, gerando uma alta instabilidade (IGLESIAS; COSTA, 2012) – foi diminuindo levemente até o ano de 2008. Após esse ano, houve uma tendência de diversificação de investimentos em nível regional e global, gerando por resultado uma diminuição do investimento na região a 6,3% (Quadro 15).

O MERCOSUL, sem considerar a Venezuela (que ingressou apenas em 2012), recebeu em 2011 63,9% dos IDE brasileiros na região da América do Sul (Quadro 15 e Gráfico 1), destacando-se a Argentina com 42,6% e o Uruguai com 19,6%, em um patamar, nos últimos quatro anos, acima de 2.500 milhões de dólares. Dos países restantes cabe destacar os crescentes investimentos no Peru (14,8%) e na Colômbia (9,6%), e os investimentos estáveis no Chile (5,8%) (SGS, 2012).

¹⁷ Números em azul correspondem a informações parciais. Não concordam os dados do BCB (Banco Central do Brasil) com os dados do BCU (*Banco Central del Uruguay*), do UNCTAD e da CEPAL, nos quais a análise é feita a partir das porcentagens dos valores fornecidos pelo BCB.

País / Região	2001	% de acum. Am. do Sul			2011
		2001-2008	2001-2011	2009-2011	
Argentina	30,1%	37,4%	39,2%	42,6%	41,6%
Uruguai	60,5%	51,5%	34,6%	22,3%	19,6%
Paraguay	1,0%	0,8%	1,9%	2,2%	2,7%
Subt. Mercosul	91,5%	89,7%	75,7%	67,1%	63,9%
Chile	2,7%	3,9%	6,8%	5,2%	5,8%
Venezuela	0,7%	0,8%	3,9%	6,3%	5,9%
Perú	0,8%	1,2%	8,1%	13,7%	14,8%
Colombia	2,2%	0,6%	4,4%	7,7%	9,6%
Bolivia	0,9%	1,5%	0,6%	0,0%	
Equador	1,2%	2,3%	0,6%	0,0%	
Subtotal	8,5%	10,3%	24,3%	32,9%	36,1%
Mundo	13,6%	8,7%	6,6%	6,4%	6,3%

Quadro 15. Investimentos Diretos no Exterior do Brasil na América do Sul (2001-2011) – (Investimento direto maior ou igual a 10% e empréstimo intercompanhia)
Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (2012)

Conforme o estudo de Perrota *et al.* (2011), o Brasil no começo do século XXI tem mostrado uma real incidência na região, especificamente nos países do MERCOSUL. Ao longo dos anos, a participação da região na captação de investimentos do Brasil tem caído 50% em relação à participação dos investimentos totais, o que poderia gerar, segundo os autores, uma primeira estratégia de expansão das empresas transnacionais brasileiras procurando experiência e consolidação regional, que lhes permitisse posteriormente realizar outros investimentos no mundo, principalmente nos países em desenvolvimento (UNCTAD, 2010).

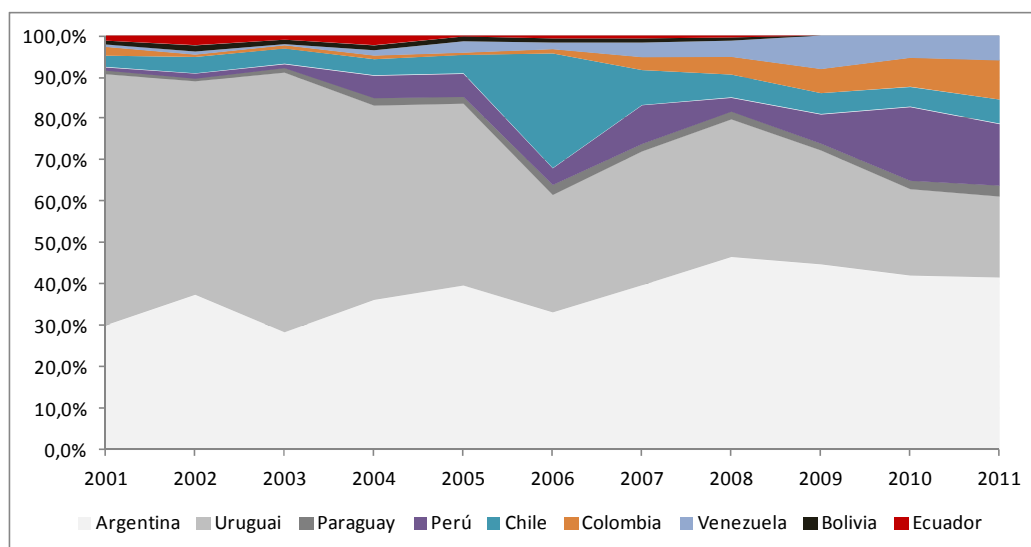


Gráfico 1. Investimentos Diretos no Exterior do Brasil na América do Sul (2001-2011) – (Investimento direto maior ou igual a 10% e empréstimo intercompanhia)
Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (2012)

Segundo Iglesias e Costa (2012), o aumento das atividades e dos investimentos de empresas brasileiras no exterior tem ocorrido no começo do século XXI principalmente por dois fatores: em nível local, as mudanças no cenário econômico e institucional causadas pela abertura comercial, a estabilização e as negociações comerciais regionais; em nível internacional, principalmente na região, pelos cenários de prosperidade econômica que promoveram a compra de produtos manufaturados do Brasil, gerando oportunidades e necessidades de investimentos nos mercados de destino.

Em função desses dados, uma primeira conclusão poderia ser feita: que o fenômeno de internacionalização das empresas brasileiras estaria promovendo a integração regional, em conjunto com as medidas e os instrumentos de integração adotados pelos governos. Contudo, Perrota *et al.* (2011, p. 21) afirmam que “mais que constituir um pilar dinamizador da integração regional, a internacionalização das empresas brasileiras promovem a interação entre firmas de capital concentrado”. Sendo que esse modelo não gera avanços na complementação produtiva dos países da América do Sul, só “permite a articulação entre os atores econômicos e os atores governamentais de acordo com a estratégia brasileira de projeção global, contradizendo, em ocasiões, a estratégia de projeção regional do Estado brasileiro”.

Os investimentos brasileiros na América do Sul, no período de 2007 a 2011, têm sido concentrados nos países do MERCOSUL, abrigando um total de 77 projetos que representaram 56,6% da região, sendo 56 na Argentina e 19 no Uruguai (Quadro 16). Os outros principais destinos do subcontinente foram o Chile (21 projetos), Colômbia (20) e Peru (12) (CINDES, 2012).

País / Região	2007	2008	2009	2010	2011*	2007-2011
Argentina	21	13	8	7	7	56
Uruguai	5	7	3	1	3	19
Paraguay	0	0	1	1	0	2
Subt. Mercosul	26	20	12	9	10	77
Venezuela	2	1	1	1	0	5
Perú	1	5	1	5	0	12
Colômbia	2	11	1	5	1	20
Bolívia e Equador	0	0	0	1	0	1
Chile	4	6	4	3	4	21
Subt. Outros	9	23	7	15	5	59
Total	35	43	19	24	15	136

Quadro 16. Número de investimentos de empresas brasileiras na América do Sul (2007-2011)¹⁸

Fonte: Indexinvest Brasil – Cindes (2012 *apud* Iglesias; Costa, 2012)

¹⁸Dados até o terceiro trimestre.

Com o passar dos anos, a estrutura de investimentos na região tendeu a reduzir a concentração na Argentina, o que revelaria uma tendência dos investimentos na região em países que se tornam atrativos pela sua estabilidade macroeconômica e institucional ou política, somado à criação de novos acordos regionais. Independente do bloco econômico aos quais pertençam países com situações de instabilidade institucional, como Paraguai, Bolívia, Equador e Venezuela, não têm se tornado atrativos para receber investimentos do Brasil (IGLESIAS; COSTA, 2012).

2.5.2. Fatores domésticos e regionais que explicam a estratégia de internacionalização das empresas brasileiras

A estratégia expansionista das empresas brasileiras tem acontecido por diversos fatores. Em resposta a períodos de estancamento do mercado doméstico, as empresas procuraram a diversificação de seus riscos, procurando ampliar suas exportações ou estabelecendo-se em outros países, em um cenário favorável de elevada liquidez internacional e de apreciação do Real. Dessa forma, conseguiram obter consolidação de suas marcas, ganhos das economias de escala e superar as barreiras tarifárias e não tarifárias dos mercados externos (PERROTA *et al.*, 2011). Por sua vez, as empresas contavam com uma grande escala produtiva dada pelo tamanho de seu mercado, somado ao acesso ao financiamento internacional de baixo custo, o que possibilitou a sustentação de suas estratégias de internacionalização (PERROTA *et al.*, 2011).

Todos esses fatores têm promovido o Investimento Direto no Exterior, o qual, por sua vez, se traduz em um mecanismo para a redução do impacto da taxa de câmbio sobre a competitividade da indústria doméstica do Brasil (TAVARES, 2010).

Nos últimos 70 anos, o Brasil tem apresentado, sob diversos governos e regimes democráticos ou militares, um contínuo apoio à indústria nacional¹⁹,

¹⁹No período após a Segunda Guerra Mundial, o Brasil adotou um processo de industrialização por substituição de importações e estabeleceu acordos de integração regional, como proteção da indústria nacional em muitos setores não competitivos em nível internacional. Na década de 1990, se registrou uma abertura internacional seguindo o Consenso de Washington, mas se implementaram novos instrumentos de incentivo e promoção da produção, investimentos e exportações. Através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) se apoiou financeiramente a consolidação das grandes empresas a nível local e seus processos de internacionalização. As medianas e pequenas empresas foram apoiadas pelos diversos organismos governamentais para o seu desenvolvimento em nível internacional, como o Serviço Brasileiro de Apoio às

traduzido em políticas de Estado a longo prazo no desenvolvimento da indústria como “motor” da economia nacional. Como continuação destas, as empresas começaram a internacionalizar suas atividades, procurando a consolidação do mercado interno e a geração de políticas exteriores que promovessem a abertura de mercados como prioridade para prolongar o crescimento da economia brasileira, expandindo a indústria nacional no mercado internacional (PERROTA *et al.*, 2011).

Esse foco tradicional das políticas de Estado do Brasil mostra uma “tensão inerente no Brasil entre a modernização econômica e a modernização social, a qual explica como a política de apoio à indústria prevalece por sobre as políticas mais integrais e inclusivas (inclusão e desenvolvimento social)” (PERROTA *et al.*, 2011, p. 19).

As reformas de abertura comercial e cambiais (Plano Real) têm gerado um cenário propício para o estímulo dos investimentos no exterior. Esses estímulos continuaram a partir de 1999 com a reforma de legislação cambial realizada pelo Banco Central do Brasil: um pacote de medidas composto pela conversibilidade do real para transações correntes com a adoção das normas do artigo VIII dos estatutos do Fundo Monetário Internacional (FMI) e a eliminação da restrição legal na matéria desde 1933. Essas medidas continuaram em 2005 com a unificação do mercado de câmbio e no ano de 2008 com o fim da obrigatoriedade de repatriação das divisas originadas das exportações (TAVARES, 2010).

Em nível regional, o Brasil conseguiu aproveitar a conjuntura que as crises econômicas da região (Argentina 2001-2002, Uruguai 2002-2003) geraram períodos de instabilidade nos mercados e nas empresas e, posteriormente, a desvalorização das moedas locais, o que apresentou um cenário propício para os investimentos de empresas brasileiras.

Por sua vez, o processo de integração regional, segundo Perrota *et al.* (2011), foi propício para a indústria brasileira pela criação de uma zona de livre comércio adotando uma Tarifa Externa Comum (TEC) similar à do Brasil, através da qual se poderia estimar uma forma de protecionismo dos setores industriais chaves do país.

A estratégia das empresas brasileiras e do país mostra que, com poucas possibilidades de crescimento de sua indústria em nível nacional, aproveitaram uma conjuntura regional favorável que lhes permitiu ampliar seus mercados e

experiências sob um processo de internacionalização regional, para logo se lançar a um processo de internacionalização global. Contudo, também se revela a incidência que o Brasil tem ganhado dentro das economias dos países da região, presente com poucas grandes empresas nos principais setores estratégicos de cada país. Isso está começando a gerar uma extensão de suas fronteiras em relação ao controle dos recursos naturais e ao protagonismo em setores estratégicos, conforme pode ser observado na Figura 7 (PERROTA *et al.*, 2011).

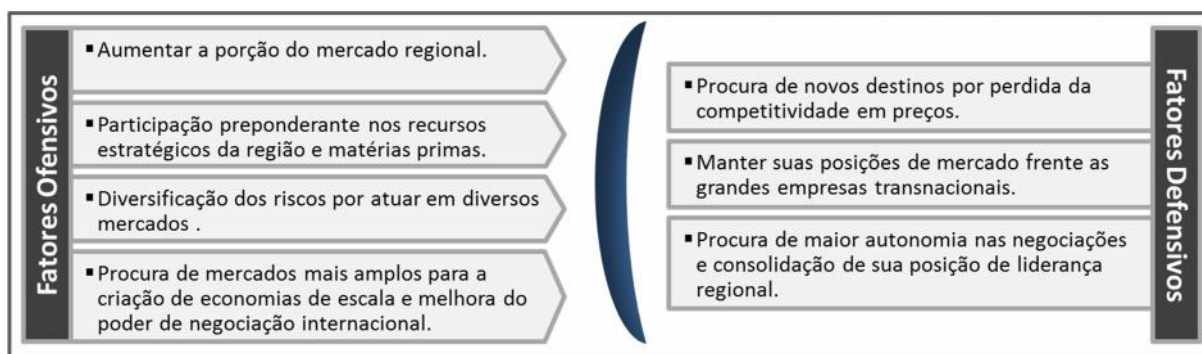


Figura 7. Fatores ofensivos e defensivos da estratégia de internacionalização das empresas brasileiras

Fonte: adaptado de Perrota *et al.* (2011)

2.6. RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE BRASIL E URUGUAI

Desde o ano de 2001 até a atualidade o Brasil tem se transformado no principal destino das exportações do Uruguai, com um crescimento anual constante, exceto no ano de 2009, devido ao impacto da crise internacional. O Brasil não é só o principal destino exportador (19,9% no ano 2012), mas também é um dos três principais provedores de bens ao Uruguai desde o ano de 2004, chegando a 18,5% das importações no ano 2012 (URUGUAY XXI, 2012a; URUGUAY XXI, 2013).

Em 2011 o principal produto exportado pelo Uruguai para o Brasil foi o malte (12% do total) por um valor de US\$113 milhões, em segundo lugar os artigos de plástico (Tuppers, baldes etc.) (10%), seguido de leite e nata (9%), a maior parte exportada pela CONAPROLE, sendo o principal exportador para o Brasil. Entre os principais produtos exportados também se encontra o trigo e o trigo com centeio (7%) e caucho (5%). Em relação às importações, os principais produtos estão

concentrados na indústria automotiva e autopeças, superando o 18% do total das importações com origem no Brasil (URUGUAY XXI, 2012a).

2.6.1. Investimentos brasileiros no Uruguai

O Uruguai apresenta uma série de pontos fortes para a captação de investimentos estrangeiros, como a estabilidade institucional, os altos níveis de saúde e educação, a infraestrutura adequada e a eficiência nos mercados. Por outro lado, apresenta fraquezas, como o pequeno tamanho de seu mercado interno e os riscos de estabilidade macroeconômica pela sua dependência dos países da região (CIENFUEGOS; SANAHUJA, 2010).

Desde o ano de 1998 o Uruguai procurou captar maior quantidade de investimentos com a promulgação da Lei 16.906, estabelecendo um regime de promoção e proteção de investimentos nacionais e estrangeiros dentro do país. Em termos gerais, o regime promove que os investidores estrangeiros possam acessar os mesmos incentivos que os locais, sem discriminações de impostos nem restrições para a transferência dos lucros para o exterior. Os incentivos gerais são automáticos e os especiais são definidos pelo Poder Executivo. No caso da instalação das empresas na rede nacional de Zonas Francas, as empresas contam com amplas exonerações fiscais (URUGUAY XXI, 2012b).

Em 2010, o Brasil foi o terceiro principal investidor no Uruguai com 108,2 milhões de dólares, representando o 5% do total investido no país. No período de 2001 a 2010, os países do MERCOSUL têm concentrado o maior fluxo de investimentos alcançando no período 29,6% do total, do qual 78% correspondeu à Argentina e 18% ao Brasil. A segunda região com mais investimentos é a Europa (18,7%), sem considerar os investimentos financeiros provenientes dos “paraísos fiscais” adicionados no item de “outros países” no Quadro 17 (BCU, 2012).

País / Região	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total acum.	% de acum.	% de acum. MERCOSUL
Argentina	103	37	31	28	106	282	373	534	432	588	2.513	23,2%	78,3%
Brasil	2	3	-1	12	20	56	86	183	110	108	579	5,3%	18,0%
Paraguay	2	1	1	2	5	11	16	31	26	26	119	1,1%	3,7%
Sub. Mercosul	107	41	31	42	131	348	474	748	568	722	3.212	29,6%	100,0%
Espanha	-6	40	0	38	203	81	153	232	55	75	872	8,1%	
Inglaterra	2	4	38	20	22	33	66	82	14	135	417	3,8%	
França	-1	32	44	12	10	7	25	17	23	35	206	1,9%	
Holanda	20	29	8	0	29	-18	10	14	110	-2	202	1,9%	
Outros	22	7	7	14	5	8	72	31	74	86	327	3,0%	
Sub. Europa	38	113	97	84	269	111	328	376	277	330	2.023	18,7%	
Estados Unidos	77	14	-3	2	35	67	43	144	167	-36	509	4,7%	
Outros	0	0	0	0	0	0	3	27	0	14	45	0,4%	
Sub. NAFTA	77	14	-3	2	35	67	46	171	167	-22	553	5,1%	
Outros Países	76	26	291	204	412	967	482	811	516	1.260	5.045	46,6%	
Total Mundo	297	194	416	332	847	1.493	1.329	2.106	1.529	2.289	10.833	100,0%	

Quadro 17. Investimentos diretos estrangeiros no Uruguai por país de origem em milhões de dólares (2001-2010)

Fonte: adaptado do Banco Central del Uruguay (2012)

2.6.2. Principais setores receptores de investimentos brasileiros nos últimos anos no Uruguai

Os investimentos no setor de **Alimentos e Bebidas** concentraram-se principalmente na cadeia de produção de carne, com a compra dos seis frigoríficos mais importantes do país, os quais representavam um terço da produção de carne bovina local. A partir da aquisição de quatro frigoríficos nos anos 2006 e 2007, o Grupo Marfrig, estudado nesta pesquisa, tornou-se o principal exportador de carne do Uruguai, concentrando um terço do abate total.

A concentração de investimentos no setor poderia ser explicada pela procura do incremento de produção de carne de alta qualidade a preços inferiores aos dos Estados Unidos, Canadá e Austrália, como uma estratégia de posicionamento em nível mundial. Segundo o anuário 2007 da Cepal, devido ao processo de ampliação regional com a compra de frigoríficos na Argentina, Chile e Uruguai, o Grupo Marfrig tem conseguido se posicionar como o quarto maior produtor mundial de carne bovina e seus subprodutos.

Entre outros fatores, também podemos citar o usufruto da quota Hilton²⁰ da Argentina e do Uruguai, a diversificação e a mitigação dos riscos de enfermidades

²⁰Quota Hilton: participação tarifária da União Europeia, originada na Rodada Tóquio do GATT em 1980. Inclui “cortes de alta qualidade” outorgando ao Uruguai a possibilidade de ingresso de 1.000 toneladas de produto desde o Uruguai para a União Europeia de um total de 21.000. Após uma série de incrementos, o Uruguai consegue ingressar por esta via 6.300 toneladas ao ano de um total de 58.100 para todos os países habilitados.

do gado, o incremento da escala e o aproveitamento da aquisição de marcas já reconhecidas em nível mundial pela alta qualidade de seus produtos (PERROTTA *et al.*, 2011; CEPAL, 2008).

Por sua vez, os setores de arroz, cerveja e erva mate têm representado uma concentração de investimentos brasileiros igual ou superior ao do setor da indústria frigorífica. Especificamente para o setor de arroz, investidores brasileiros têm adquirido a empresa Saman, a qual foi estudada nesta pesquisa, e Arrozal 33, alcançando conjuntamente uma participação no mercado de 53% (BARTEL *et al.*, 2013).

Quanto ao setor **Petroquímico e Energético**, na última década a Petrobras registrou uma crescente ampliação de suas operações em toda a região. O Uruguai, apesar de seu monopólio estatal de refinação, não ficou fora desse fenômeno. A Petrobras, sob uma estratégia de ingresso no mercado, adquiriu no ano de 2004 a parte privada da empresa de distribuição de gás encanado no interior do país. Continuando com sua estratégia de expansão, no ano de 2006 adquiriu a maioria do pacote de ações da distribuidora de gás encanado em Montevidéu e a rede de distribuição e comercialização de combustíveis, que pertence à Shell Uruguay (PETROBRAS, 2013). Atualmente, encontra-se em processo de prospecção para a futura exploração de jazidas de petróleo nas costas do Uruguai.

Por sua vez, quanto ao setor de **Serviços Financeiros**, no ano de 2006 o Banco Itaú adquiriu as operações do Bank Boston Brasil por aproximadamente 2.143 milhões de dólares. Dando sequência à sua estratégia de expansão, ele adquiriu no mesmo ano a subsidiária do banco estadunidense no Uruguai (PERROTTA *et al.*, 2011). A partir dessa compra, o Banco Itaú tem se consolidado como referência no mercado.

Como parte da preparação da pesquisa, primeiramente foram analisadas as principais empresas brasileiras no Uruguai e algumas das operações de aquisição destas (Quadro 19). Por ser um estudo preliminar, a lista não é abrangente, mas serviu como ponto de partida para a identificação das principais empresas antes de ser realizada a pesquisa de campo. Apesar de a participação dos capitais brasileiros no Uruguai estar altamente concentrada em alguns setores específicos, registra-se presença na maioria dos setores do Uruguai (Quadro 18).

A taxa tarifária cobrada através da quota Hilton é de 20%. Fora desse sistema a taxa é de 12,8%, mas devem ser pagos 1.764 a 3.041 euros/ton. por direitos específicos, dependendo do produto. (INAC, 2014)

Alimentos, Bebidas e Fumo	Industria Frigorifica e Curtume	Indústria Química e Plásticos	Construção	Serviços financeiros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saman S.A. (Camil) ▪ Arrozal 33 S.A. ▪ Demelflor ▪ Bom Gosto ▪ Canarias S.A. ▪ Maltería Uruguay S.A., Cympay e FNC (AmBev) ▪ Ridozir S.A. ▪ Sadia Uruguay S.A. (BrasilFoods) ▪ Solaris S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frigorífico Tacuarembó, Inaler, Establecimiento Colonia e Cledinor (Marfrig) ▪ Frigorífico Canelones S.A. e Zenda (JBS Friboy) ▪ Frigorífico Pul (Minerva) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cristalpet ▪ Montelur ▪ Abielux ▪ Leb S.A. ▪ Indipex ▪ Pinturas Renner ▪ Petrosul ▪ American Chemical ▪ Laisa / Gerdau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Método del Uruguay Ingeniería S.A. ▪ Saceem ▪ Constructora Santa Maria Ltda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco do Brasil ▪ Bndes Uruguay ▪ Porto Seguro ▪ Banco Itaú
		Mineração <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vale / Rio Tinto 	Transporte e serviços <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lobraus ▪ InterCity Hoteles 	Combustíveis e Energia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Petrobras ▪ Ipiranga ▪ Electrobras

Quadro 18. Principais empresas do Uruguai com capital brasileiro²¹

Fonte: adaptado de informe Brasil (URUGUAY XXI, 2012a)

Ano	Empresa compradora	Tipo	Setor	Valor (US\$ milhões)	Empresa comprada	Descrição	Fonte
1980	Gerdau	Adquisição	siderúrgica		Laisa		CEPAL - 2009 (2010)
2003	Ernesto Correa	Adquisição	Ind. Cárnica		PUL S.A.	Compra do 75% das ações	Perrota, Fulquet, Inchauspe (2011)
2004	Petrobras	Adquisição	Hidrocarburos		Conecta	Compra da parte privada das empresas de distribuição de gás por gasodutos no interior do país (excetuando a Montevideú) correspondente ao 55% das ações em propriedade de um grupo espanhol, obtendo a exclusividade da distribuição de gás na área. - Exclusividade de distribuição por gasodutos de Gas Natural, Gas Licuado de Petróleo (GLP) e Gas Manufacturado. - O 45% restante pertence à Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP)	Petrobras (2013)
2006	Itaúsa	Adquisição	Serviços Financeiros	160	Bank Boston Uruguay	Comprou ativos do Bank Boston no Uruguai, em uma operação em conjunto com os ativos de Bank Boston Chile por um total de 650 milhões de dólares.	Iglesias e Costa (2012)
2006	Grupo Bertin	Adquisição	Ind. Cárnica		Frigorífico Canelones		Perrota, Fulquet, Inchauspe (2011)
2006	Marfrig	Adquisição	Ind. Cárnica	35	Frigorífico Tacuarembó		Perrota, Fulquet, Inchauspe (2011)
2006	Marfrig	Adquisição	Ind. Cárnica	25	Frig. San José		Perrota, Fulquet, Inchauspe (2011)
2006	Petrobras	Adquisição	Hidrocarburos		Gaseba Uruguay S.A.	Compra do 66% das ações da empresa Gaseba Uruguay S.A. (atualmente chamada de MontevideoGas) concessionária da distribuição por cañeria na cidade de Montevideo com validade da concessão até o ano 2025. - Gas Natural, Gas Licuado de Petróleo (GLP) e Gas Manufacturado.	Petrobras (2013)
2006	Petrobras	Adquisição	Hidrocarburos		Shell Uruguay	Compra das operações de distribuição e comercialização de combustíveis: 89 postos de gasolina e instalações para a comercialização de combustível para aviação, produtos marítimos, lubrificantes e fertilizantes.	Petrobras (2013)
2007	Camil Alimentos	Adquisição	Alimentos e bebidas	160	Saman		Iglesias e Costa (2012)
2007	Marfrig	Adquisição	Ind. Cárnica	26	Frigorífico La Caballada		Perrota, Fulquet, Inchauspe (2011)
2007	Marfrig	Adquisição	Ind. Cárnica	100	Frigorífico Colonia	Compra conjunta a Quickfood do Frigorífico Colonia em conjunto com 3 plantas na Argentina por valor estimado de 266,8 milhões de dólares	Perrota, Fulquet, Inchauspe (2011)
2009	Vale	Adquisição	Mineração		Rio Tinto	Compra da empresa com operações de extração de ferro e potássio na Argentina, Paraguai e Uruguai.	Perrota, Fulquet, Inchauspe (2011)

Quadro 19. Principais operações de aquisição no Uruguai com capital brasileiro

Fonte: Elaborado pelo autor

²¹ No Uruguai não existe a obrigatoriedade de registro das empresas estrangeiras, portanto a lista não é abrangente.

2.6.3. O Brasil como investidor no Uruguai

No atual cenário de incerteza internacional, o Uruguai tem recebido um crescente fluxo de capitais brasileiros. Isso ocorre principalmente pelas facilidades que o Uruguai concede aos investimentos estrangeiros e pela estratégia de internacionalização de empresas brasileiras em setores-chaves em nível regional e internacional.

Devido às dificuldades que apresentam atualmente os acordos comerciais e de integração, o caminho alternativo gerado pelas empresas com apoio do governo brasileiro está gerando uma integração baseada no controle de recursos naturais e setores-chaves, o qual gera uma perda de soberania para o Uruguai, mas lhe possibilita o crescimento de sua economia e a incorporação de novas tecnologias.

A continuação dos investimentos brasileiros para os próximos anos dependerá da manutenção dos ambientes macroeconômicos estáveis nos países da região, os quais poderiam ser deteriorados pelas crescentes pressões inflacionárias que estes apresentam. Por sua vez, no caso da Venezuela, Bolívia e Equador, essa situação se vê acrescentada pelas incertezas regulatórias para os investidores externos. Contudo, com o ingresso da Venezuela no MERCOSUL, uma janela poderia ser aberta para novos investimentos do Brasil naquele país (CINDES, 2008). Os principais problemas que enfrentam os países da região são: o aumento da volatilidade cambial, a “enfermidade holandesa”²², a inflação, e a expansão desmedida e insustentável do uso do crédito (OCDE/CEPAL, 2011).

Em função da crescente influência dos investimentos brasileiros em setores-chaves do Uruguai, propõe-se a realização de um estudo qualitativo sobre a forma como a estratégia de internacionalização adotada pelas empresas brasileiras para ingressar no Uruguai tem contribuído na formação de seus recursos competitivos. A proposta metodológica deste estudo será apresentada na próxima seção.

²² Enfermidade holandesa: fenômeno gerado pela apreciação da moeda nacional, o qual danifica a competitividade internacional das exportações de bens que não sejam *commodities*.

3. METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a metodologia que foi utilizada como base para procurar alcançar os objetivos da pesquisa. Realizou-se um estudo de caso comparativo com três empresas brasileiras do setor agroindustrial que internacionalizaram suas atividades no Uruguai, sendo escolhidas pela sua liderança e referência nos seus subsetores tanto no Brasil como no Uruguai.

Esta pesquisa procurou estender o trabalho de Carneiro e Dib (2007), porém de maneira empírica. Os autores definiram cinco perguntas (“por que”, “o que”, “quando”, “onde” e “como”) sobre seis abordagens de internacionalização (Teoria do Poder do Mercado, Teoria da Internacionalização, Paradigma Eclético, Escola de Uppsala, de *Networks* e Empreendedorismo Internacional), chegando à conclusão de que nenhuma destas consegue responder de forma suficiente às cinco perguntas.

Prosseguindo com a análise, surgiram novas perguntas básicas que as diversas abordagens deveriam buscar responder: “Quem?”, “E então?” e “E daí?”. A primeira se refere ao tomador de decisão no processo de internacionalização em relação a seu perfil, crenças, atitudes e comportamento. “E então?” se refere à fase posterior, após ter finalizado o processo de internacionalização de inserção no novo destino e começo das atividades, ou seja, “o que ocorre após a expansão para outro país ter sido feita e como gerenciar e integrar as operações internacionais?” (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 19). E, finalmente, “E daí?”, respeito aos impactos no desempenho ou nos resultados da empresa de maneira geral ou particular por negócio ou localização, logo após as ações estratégicas de expansão internacional.

Pelo qual, este estudo procurará contribuir empiricamente tentando responder às perguntas “E então?” e “E daí?” baseado no Paradigma Eclético, embora se utilize de outras teorias para auxiliar a explicação, focando-se especificamente nas mudanças dos recursos estratégicos das organizações, antes e após o processo de internacionalização de suas atividades no Uruguai.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E PERGUNTAS DE PESQUISA

Procurando avançar nos estudos de processo estratégico de internacionalização, em particular do investidor brasileiro, para contribuir para o

dinamismo das correntes de investimentos em nível regional, é que se delineou a pergunta de pesquisa: **de que forma a estratégia de internacionalização contribui na formação de recursos competitivos de empresas brasileiras no Uruguai?**

Especificamente, servindo de guia geral para a etapa de coleta e análise de dados, foram estabelecidas quais seriam as perguntas de pesquisa para o presente estudo:

- Quais recursos estratégicos apresentaram as empresas estudadas antes e após o processo de internacionalização (comparativo entre situação prévia, objetivo e situação posterior)?
- Em que medida foram desenvolvidos os recursos estratégicos das empresas antes e após o processo de internacionalização (comparativo entre situação prévia, objetivo e situação posterior)?
- Existe relação entre o grau de investimento e o desenvolvimento de recursos estratégicos? No caso de existir, qual seria essa relação?

3.2. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

A seguir serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais dos principais conceitos e categorias estudados neste trabalho:

a) **Estratégia de internacionalização:**

- **DC:** a decisão de produção no exterior em um determinado destino por meio de operações diretas ou parcerias (modos de entrada) surgirá da combinação de três parâmetros ou vantagens: propriedade, localização e internalização (DUNNING, 1988).
- **DO:** os modos de entrada, representantes do processo de internacionalização das empresas estudadas, foram identificados em duas instâncias: primeiramente, baseada em fontes secundárias (artigos e publicações, relatórios e informações das empresas, notas de imprensa), e por meio de entrevistas em profundidade com representantes do Instituto Uruguay XXI e a Unión de Exportadores del Uruguay, e por via escrita com a Cámara de Comercio uruguayo-brasileña e a Embaixada do Brasil no Uruguai. Dessa forma, procurou-se fazer um perfil de cada empresa, identificando o modo de entrada em função da classificação proposta e as

informações correspondentes, as quais foram avaliadas no momento da entrevista semiestruturada com o representante designado por cada uma das empresas. Contudo, devido a que finalmente as três empresas brasileiras estudadas apresentaram unicamente o Investimento Direto no Exterior como modo de entrada ao Uruguai, de forma paralela ao método utilizado se procurou identificar o grau de investimento das empresas a serem estudadas. De acordo com a Definição Marco de Investimento Direto no Exterior da OECD se aconselha utilizar o valor de mercado para medir o IDE; contudo, devido à falta e acesso à informação o Organismo permite a utilização de formas de medir alternativas (OECD, 2008). Em concordância, para a presente pesquisa primeiro se procurou determinar o total do valor das aquisições e investimentos realizados pelas empresas no Uruguai; contudo, devido à falta de informação e a não necessidade de determinar exatamente o valor, se estimou o grau de investimento em função da quantidade de empresas e unidades industriais adquiridas mensuradas pela sua produção relativa, os projetos de melhora produtiva, a participação no mercado no Uruguai e mercados internacionais, e a quantidade total de empregados.

b) Recursos estratégicos:

- **DC:** segundo Barney (1991, p. 101), são “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informações, conhecimentos, entre outros, que são controlados por uma firma permitindo-lhe conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade”.
- **DO:** os tipos de recursos estratégicos foram identificados no momento das entrevistas semiestruturadas com os representantes designados por cada uma das empresas. Na primeira parte da entrevista, ao responder perguntas sobre o processo de internacionalização da empresa, o pesquisador procurou identificar os fatores estratégicos que o entrevistado estava incluindo, baseado na categorização de Valentin (2001) adaptada para a presente pesquisa; na qual se realizou uma subdivisão do recurso financeiro em de capital e físico, de acordo a própria definição do autor para esse tipo de recurso (Quadro 20). Dessa forma se categorizaram os recursos em nove categorias: três tangíveis e seis intangíveis.

Tipo	Categoria	Descrição
Tangíveis	Financeiro – Capital	▪Capital e acesso aos mercados financeiros físicos.
	Financeiro – Físico	▪Instalações, equipamentos, configurações e matérias primas.
	Legal	▪Patentes, marcas e contratos que protegem o capital intelectual.
Intangíveis	Intelectual	▪Expertise, fórmulas e descobertas.
	Humano	▪Conhecimentos e habilidades individuais dos empregados.
	Organizacional	▪Cultura, costumes, visões e valores compartilhados, rotinas e relações de trabalho
	Informacional	▪Informação de clientes, e inteligência de mercado (concorrentes).
	Relacional	▪Alianças estratégicas; relações com clientes, vendedores e outros <i>stakeholders</i> , que frequentemente são afetados pelo poder de negociação e os custos de intercâmbio.
	Reputacional	▪Nomes de marca que reduzem o risco percebido ou têm valor simbólico.

Quadro 20. Tipologia de recursos (tangíveis e intangíveis) - modificada
 Fonte: adaptado de Valentin (2001)

Apesar de não ter realizado uma aproximação longitudinal acompanhando o processo de desenvolvimento dos recursos, em concordância com o sugerido por Barney *et al.* (2001), se procurou minimizar esta limitação metodológica na segunda parte da entrevista. Após apresentar a classificação teórica dos mesmos ao entrevistado, o pesquisador conjuntamente com este procurou identificar os recursos estratégicos específicos da organização em três momentos diversos: antes do processo de internacionalização (*ex ante*), os recursos estratégicos a serem desenvolvidos (surgidos dos objetivos do processo de internacionalização) e os recursos estratégicos específicos resultantes das operações após o processo (*ex post*); utilizando como ponto de corte analítico o período de aquisição de empresas uruguaias por parte das empresas brasileiras, o qual determina a situação anterior, posterior e objetivo. Dessa forma, procurou-se obter *in situ* informações relevantes sobre o processo de desenvolvimento dos recursos estratégicos da organização, complementado com dados secundários fornecidos pelas empresas e procurados pelo pesquisador.

Por sua vez, na fase de análise, procurou-se determinar o *status* ou resultado do desenvolvimento dos recursos estratégicos com duas categorias: Gerado, entendido como desenvolvido; e Acesso, referente àqueles recursos que pela aquisição a empresa conseguiu acessar, mas não conseguiu desenvolver de forma própria o seu recurso estratégico.

Em adição, para cada um dos recursos estratégicos categorizados nos nove tipos, procurou-se determinar seu grau de desenvolvimento através

da classificação dos atributos (valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis) e a natureza dos recursos (heterogeneidade e imobilidade) definidos por Barney (1991); em três categorias: Alto, representando a única empresa do setor que apresentou desenvolvimento desse recurso estratégico; Médio, devido a que só algumas empresas do setor apresentaram desenvolvimento; e Baixo, devido a que todas as empresas do setor apresentaram desenvolvimento desse recurso estratégico.

Além dos conceitos já apresentados, serão definidos outros conceitos relevantes para este estudo: Investimento Direto no Exterior e vantagem competitiva.

O **Investimento Direto no Exterior** é uma categoria de investimento transnacional realizado por um residente de uma economia (investidor direto) com o objetivo de estabelecer uma relação estratégica de longo prazo (interesse duradouro) com uma empresa (empresa de investimento direto) residente em uma econômica diferente do investidor direto, garantindo um grau significativo de influencia do investidor na gestão da empresa de investimento direto, segundo a definição marco da OECD (2008). Finalmente, segundo a definição, considera-se como prova suficiente o interesse duradouro por parte do investidor direto quando apresenta pelo menos 10% do poder de voto na empresa de investimento direto, ou seja, um grau significativo de influencia na gestão da empresa.

Por sua vez, segundo Barney (1991, p. 102), uma organização possui **vantagem competitiva** quando desenvolve um valor a partir de uma estratégia que não pode ser simultaneamente implementada por competidores atuais ou potenciais, tornando-se sustentável no decorrer do tempo devido à heterogeneidade e imobilidade de recursos fontes dessa vantagem.

3.3. DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

Ao se utilizar a metodologia de estudo de caso para esta pesquisa, o problema a ser estudado deveria ser das questões do tipo “como” e “por que”, segundo Yin (2005), porém não são restritivas. A procura da identificação da relação entre o desenvolvimento dos recursos estratégicos e a internacionalização das atividades das empresas brasileiras no Uruguai implica um estudo não só da própria identificação do grau de investimento, mas também de por que é escolhido e como

este afeta na prática ao desenvolvimento dos recursos estratégicos das empresas, partindo da premissa de que estas procuram esse desenvolvimento sustentável.

A questão que surge é: será que as empresas adotam o grau de investimento em consonância com a sua estratégia de desenvolvimento de recursos estratégicos ou a escolha é independente e é definida em função de outros fatores? Portanto, nesse último caso, o desenvolvimento dos recursos estratégicos é uma consequência, e não um motivo de ação.

Neste estudo, como pode ser observado na Figura 8, procurou-se identificar primeiro os modos de entrada das empresas estudadas, segundo a categorização de Hill *et al.* (1990), sob a visão do Paradigma Eclético (DUNNING, 1977 e obras consecutivas), e portanto o grau de Investimento, e a evolução do desenvolvimento de seus recursos estratégicos segundo a categorização de Valentin (2001), sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991).

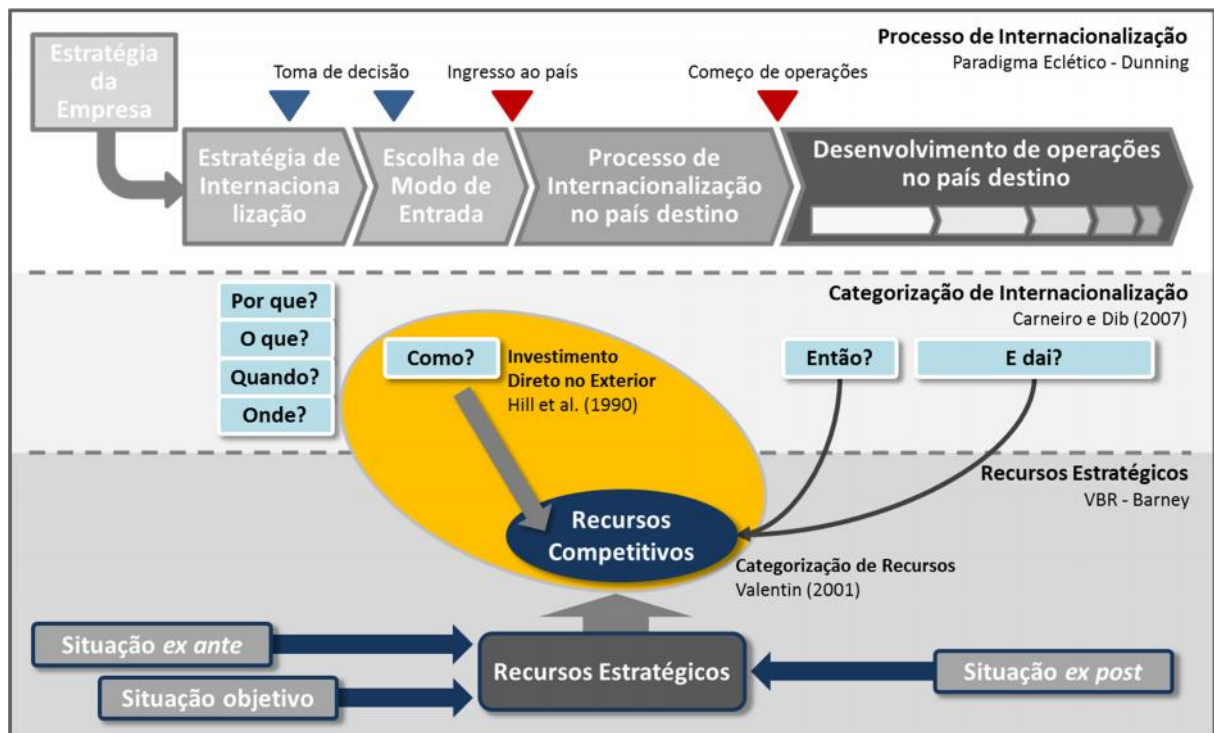


Figura 8. Design da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos objetivos estudados, e procurando a consistência das conclusões, foram procuradas três empresas do mesmo setor, o agroindustrial, por apresentar empresas de referência e líderes tanto no Brasil como no Uruguai, e por terem alocado nesse setor a maior quantidade de investimentos brasileiros no país (PERROTA *et al.*, 2011; CEPAL, 2008; URUGUAY XXI, 2012a). Primeiramente,

procuraram-se empresas que representassem modos distintos de entrada, mas pelas dificuldades de acesso às empresas e pela utilização do mesmo modo pela maior parte delas, foram pesquisadas três empresas brasileiras que apresentam distintos graus de investimento direto no Uruguai.

As empresas escolhidas foram: Beta, utilizada como piloto e incorporada à análise final, dispõe de um escritório comercial no Uruguai desde 1998, dedicando-se à importação e à comercialização de alimentos processados; Camil, que adquiriu a Saman, principal exportadora de arroz do Uruguai; e Marfrig, que adquiriu quatro frigoríficos no Uruguai e alugou um quinto, transformando-se no principal exportador do país.

Em relação à análise da evolução dos recursos estratégicos, se procurou fazer em três situações (*ex ante*, objetivo e *ex post*), em função da limitação metodológica quanto à análise dos recursos estratégicos, segundo Barney *et al.* (2001), que afirmam que o estudo da vantagem competitiva sustentável implica a necessidade de uma análise longitudinal. Por uma questão de tempo para esta pesquisa e pelas características da mesma é que se definiu a inclusão de três situações, as quais ajudam a identificar o desenvolvimento dos recursos estratégicos que formam a vantagem competitiva.

Especificamente para a empresa Beta o ponto de corte analítico foi a aquisição dos direitos de marca de produtos processados de proteína bovina elaborada no Uruguai no ano 2011; para a Camil a aquisição da Saman no ano 2007; e finalmente para a Marfrig o período de aquisições de empresas no Uruguai durante os anos 2006 e 2007.

3.4. TIPO DE ABORDAGEM E MÉTODO ESCOLHIDO

O presente estudo tem uma abordagem qualitativa com corte transversal e aproximação longitudinal, e a metodologia utilizada foi a de estudo de caso múltiplo. Essa metodologia possui a base necessária para esta pesquisa, porque, segundo Yin (2005), investiga-se um fenômeno contemporâneo em profundidade no seu contexto, com limites entre o fenômeno (desenvolvimento de recursos estratégicos) e o contexto (Uruguai) não evidentes claramente. Por sua vez, é uma situação tecnicamente diferenciada na qual existirão mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Para chegar a um resultado, a pesquisa conta com múltiplas

fontes de evidência, procurando a triangulação, e se beneficia do desenvolvimento das proposições teóricas anteriores para orientar a coleta e a análise de dados, sem exigir controle sobre os eventos comportamentais.

A escolha do estudo de caso como método foi feita, segundo com Yin (2005), porque permite a realização de pesquisas para “se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (YIN, 2005, p.20). A escolha de estudo de caso múltiplo incorporado justifica-se pelo fato de que serão analisadas organizações diversas, em subsetores diferentes, inseridas em contextos distintos. Essa escolha permite, segundo Yin (2005), não ter a vulnerabilidade dos estudos de caso únicos e, fundamentalmente, a possibilidade de replicação direta do estudo.

3.5. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E LIMITES METODOLÓGICOS

A pesquisa é constituída de várias etapas: uma primeira etapa de identificação das empresas a serem estudadas, uma fase de entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas selecionadas e, finalmente, a fase de análise dos dados mediante triangulação (validade externa) para logo chegar aos achados e às conclusões da pesquisa, conforme o Quadro 21.

Preparação da pesquisa	Caso Piloto	Coleta de dados	Análise de dados	Divulgação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação das empresas e referentes baseado em: <ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de fontes secundárias. • Entrevistas a representantes de instituições relacionadas. ▪ Geração de um perfil prévio das empresas e referentes baseada nas fontes mencionadas. ▪ Definição de perguntas a serem utilizadas no roteiro para as entrevistas. ▪ Avaliação pelos entrevistados. ▪ Procura de apoio Institucional das entidades relacionadas e consultadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de Caso Piloto, pesquisa para empresa identificada como representante do estúdio segundo os referentes do setor. • Realização de entrevista conjunta com representantes designados pela empresa. • Avaliação da transcrição da entrevista. • Comunicações escritas para ampliar informações. ▪ Avaliação e adequação das ferramentas utilizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de entrevistas com os representantes designados pelas empresas detectadas que tenham participado no processo. ▪ Entrega de transcrições das entrevistas para ser avaliadas. ▪ Coleta de dados de fontes secundárias. ▪ Realização de segunda entrevista ou comunicação escrita aos anteriores entrevistados, amostrando resultados preliminares e aprofundando em temáticas específicas. ▪ Entrega de transcrições das entrevistas para ser avaliadas. ▪ Coleta de dados de fontes secundárias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em paralelo a coleta de dados categorização dos recursos estratégicos identificados, em consonância com as teorias e pesquisa achadas em que se baseia o estudo. ▪ Análise de dados por meio de triangulação do recoletado nas entrevistas e de fontes secundárias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de resumo executivo dos resultados da pesquisa aos entrevistados em forma presencial.

Quadro 21. Procedimento de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

A identificação das empresas realizou-se pelo cruzamento de informações surgidas de fontes secundárias, pelo estudo de relatórios do Uruguay XXI, CEPAL, Banco Central del Uruguay, Banco Central do Brasil e outros documentos de fontes aceitas, e pelas informações obtidas nas entrevistas realizadas com representantes do Instituto Uruguay XXI e da Unión de Exportadores del Uruguay e mensagens trocadas com a Cámara de Comercio Uruguayo-Brasileña e Embaixada do Brasil no Uruguai.

Com essas últimas quatro instituições foi realizado contato através de entrevistas e mensagens escritas, que indicaram referentes das potenciais empresas a serem estudadas e seu apoio institucional expresso, contudo não se contou com esse apoio quando procuradas. Em relação a essa questão, é relevante destacar que o acesso às empresas Camil e Marfrig foi possível devido à indicação e ao respaldo da Diretora da Unión de Exportadores del Uruguay, a qual indicou ao pesquisador as cinco principais empresas do setor agroindustrial.

Durante as entrevistas com as duas instituições foi compartilhado e avaliado o roteiro de perguntas para a fase de coleta de dados (Apêndice B), anteriormente definido em função das fontes, dos estudos anteriores e teorias na matéria.

É importante destacar que tanto para o primeiro contato escrito formal com as empresas e instituições como durante as entrevistas, a pesquisa foi introduzida por meio de uma apresentação elaborada em português e espanhol (Apêndice A).

Nessa etapa, foi identificado um total de 56 empresas brasileiras no Uruguai, pertencentes aos setores: agroindustrial (14); logística e serviços variados (11); indústria química e de plásticos (10); indústria de confecções (8); e as restantes aos setores de serviços financeiros, combustíveis e energia, construção e mineração (13).

Uma vez identificadas as potenciais empresas a serem pesquisadas no setor agroindustrial, procurou-se acessar sete empresas, considerando a sua forte participação no mercado do Brasil e do Uruguai: três do subsetor de abate, dois do subsetor de arroz e dois do subsetor de alimentos e bebidas. Adicionalmente, as empresas foram escolhidas por sua representatividade na situação de estudo, baseada nas características do processo de internacionalização e da empresa, e no grau de investimentos.

Das sete empresas identificadas, foi selecionada uma do subsetor de alimentos e bebidas como caso piloto, por cumprir com as características representativas das empresas-alvo, ter uma forte participação no mercado uruguaio e apresentar um tamanho de operação no Uruguai relativamente pequeno se comparada às outras seis, mesmo sendo a filial de uma das maiores empresas brasileiras de produtos agroindustriais do mundo. Dessa forma, a importância da empresa representada e o pequeno tamanho no Uruguai possibilitaram que ela fosse designada como Caso Piloto para avaliar as ferramentas de coleta utilizadas, em concordância com os entrevistados de ambas as instituições.

Prosseguindo com a fase piloto, primeiramente à realização da entrevista, elaborou-se um perfil da empresa e pesquisaram-se informações que facilitariam o desenvolvimento da pesquisa. Desta forma, entrevistou-se a dois representantes da empresa, dos quais o gerente da filial solicitou confidencialidade das informações e nomes da empresa, por isso será chamada de “Beta” durante todo o estudo.

Após a realização da entrevista, a transcrição da mesma foi enviada aos entrevistados para sua avaliação e as comunicações seguintes foram mantidas unicamente por correio eletrônico por escolha deles, o que não permitiu aprofundar em algumas temáticas, como poderá ser observado na seção de análise. Contudo, posteriormente, foi incorporada à empresa Beta na análise final junto com as outras duas empresas estudadas, devido à qualidade e à relevância dos dados coletados.

Metodologicamente, foram observadas no caso piloto algumas alterações a serem incluídas na coleta de dados com as outras empresas. Quanto ao roteiro, não foram realizadas alterações, mas observou-se que deveria ter sido utilizada como uma guia flexível sem procurar prosseguir exatamente o roteiro durante a entrevista. Dessa forma, nas entrevistas com as outras empresas a comunicação foi mais fluida, o que melhorou a disposição dos entrevistados e promoveu o aprofundamento de algumas temáticas-chaves. No caso da empresa Beta, procurou-se compensar essa situação através de comunicações posteriores por correio eletrônico.

Um segundo aspecto que surgiu do caso piloto foi a importância da preparação prévia da entrevista. Constatou-se durante a entrevista que nas temáticas secundárias, nas quais não havia sido feita uma pesquisa prévia de informações, ficava mais difícil tanto para o entrevistado como para o pesquisador descobrir a temática. Contudo, nas temáticas principais, nas quais havia sido feita

uma pesquisa prévia, o entrevistado ficou mais à vontade ao descobrir o conhecimento prévio por parte do entrevistador, além de melhorar o entendimento da temática por parte de ambos. Ambas as modificações foram incluídas tanto para as seguintes fases da coleta da empresa Beta como para a coleta das empresas Camil e Marfrig.

Para a fase de coleta de dados, acessaram-se as empresas Camil e Marfrig, líderes em seus segmentos de atuação no Brasil e no Uruguai. Dessa forma, conseguiu-se pesquisar empresas de referência nos principais subsetores, onde se concentra a maior parte dos investimentos de empresas brasileiras do setor agroindustrial (PERROTA *et al.*, 2011; CEPAL, 2008; URUGUAY XXI, 2012a).

A coleta de dados com as empresas apresentou uma etapa de preparação prévia para as entrevistas, na qual se gerou um perfil das organizações baseado em dados de fontes secundárias, o que facilitou a identificação do desenvolvimento dos recursos estratégicos no momento das entrevistas.

Nas empresas, a coleta foi feita fundamentalmente por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade direcionadas por roteiro com representantes designados pelas empresas que tiveram passado pelo processo de internacionalização. Posteriormente, foram enviadas por correio eletrônico as transcrições aos entrevistados para sua avaliação durante os 30 dias seguintes ao envio.

Paralelamente à coleta, realizou-se uma categorização dos dados surgidos das entrevistas e de fontes secundárias (documentação, base de dados, entrevistas com instituições e artefatos físicos), categorizados de acordo com a seção correspondente nesse capítulo, com o objetivo da identificação do processo de internacionalização das empresas e do desenvolvimento dos recursos estratégicos durante o processo em consonância com a categorização de Valentin (2001). Esses resultados preliminares foram avaliados e a informação correspondente foi aprofundada em uma segunda etapa de interação com as empresas por entrevistas ou comunicações escritas, mantendo o mesmo processo metodológico da primeira fase.

A análise de dados foi realizada durante as diversas fases de coleta de dados e, posteriormente, procurando categorizar as informações surgidas das diversas

fontes de dados. Dessa forma, procurou-se triangular os dados pesquisados entre as fontes já mencionadas.

Como etapa posterior à pesquisa, será entregue aos entrevistados um resumo executivo dos principais achados das entrevistas, tanto para as empresas analisadas como para as duas instituições que participaram ativamente na pesquisa.

Como limitação deste estudo pode ser citada a restrição subjetiva e específica de dar valor aos recursos, ou seja, de medir os recursos, ou identificar os recursos valiosos por parte dos entrevistados e também do pesquisador, principalmente no caso dos intangíveis (KRAAIJENBRINK *et al.*, 2010; BARNEY *et al.*, 2001). Isso foi minimizado tomando como base a categorização de Valentin (2001) e a triangulação dos dados.

3.6. DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Na seção anterior foi detalhada a forma de coleta de dados e quais os instrumentos utilizados. Contudo, o caso-piloto, especificamente, foi escolhido pela conveniência da abertura da organização e, principalmente, pelo grau de identificação da empresa com a pesquisa. Ou seja, procurou-se uma empresa representativa dentro da população de empresas a serem estudadas, que não apresentasse um cenário fora da média das empresas restantes, e que apresentasse interesse em contribuir para a melhora das ferramentas utilizadas, não sendo unicamente uma fonte de dados.

No caso das entrevistas, elas foram semiestruturadas, procurando fazer com que os entrevistados respondessem de forma livre e espontânea, porém guiados pelo pesquisador por um roteiro previamente avaliado e estabelecido (Apêndice B) e com o aporte de informações previamente obtidas pelo pesquisador. O registro foi feito por meio de gravação com prévia autorização dos entrevistados e anotações de campo.

Da empresa Beta foram entrevistados dois representantes de maneira conjunta, conforme Quadro 22, os quais para a análise serão identificados, tanto as entrevistas como as comunicações posteriores, como Entrevistado 1 e Entrevistado 2. Em função da procura pela triangulação da informação, foi realizada uma entrevista com um representante de uma empresa que fabrica um produto elaborado

de proteína animal bovina para a empresa Beta, chamada para esta pesquisa de Empresa Gama (Entrevistado 3).

Com a empresa Camil as entrevistas foram feitas em duas oportunidades, com o Diretor Geral da Saman/Camil e o Diretor Financeiro da Saman/Camil, conjuntamente, os quais serão referenciados para a análise como Entrevistados 4 e 5, respectivamente.

Na empresa Marfrig a entrevista foi realizada em uma oportunidade com o Gerente de *Marketing* e Produtos Processados, o qual será referenciado, tanto a entrevista como as comunicações posteriores, como Entrevistado 6. Posteriormente, procurou-se ter uma segunda entrevista com o Gerente ou com outros representantes da empresa, mas não foram concedidas. Contudo, a empresa expressou estar de acordo com os resultados preliminares compartilhados com a organização. Devido a essa situação, foi entrevistado o Gerente de uma empresa que contrata os serviços produtivos da Marfrig no Uruguai, a qual solicitou confidencialidade e por isso será nomeada para a análise como empresa Delta.

Empresas	Referencia	Cargo
Beta	Entrevistado 1	Gerente de Operações do Uruguai – Empresa Beta
	Entrevistado 2	Analista comercial e de provisionamento – Empresa Beta
	Entrevistado 3	Gerente – Empresa Gama
Camil	Entrevistado 4	Diretor Geral – Saman
	Entrevistado 5	Diretor Financeiro – Saman
Marfrig	Entrevistado 6	Gerente de Marketing e Produtos Processados – F. Tacuarembó / Marfrig
	Entrevistado 7	Gerente – Empresa Delta

Quadro 22. Entrevistados e referências correspondentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto às referências utilizadas, devido à solicitação de confidencialidade da empresa Beta, consequentemente da empresa Gama e da empresa Delta, foi elaborado um código para essas empresas: a Beta terá o código de E1, a Gama de E2 e a Delta de E3.

O código elaborado para as referências utilizadas de fontes secundárias dessas empresas será composto da seguinte forma: começará com o código da empresa (por exemplo, E1 para a Empresa Beta), seguido de um código único e do ano de elaboração ou publicação (por exemplo: E1.1, 2009 correspondente a um relatório da Beta do ano 2009).

É importante destacar que a pesquisa foi realizada principalmente no Uruguai, porque se procurou analisar o desenvolvimento dos recursos estratégicos depois o processo de internacionalização nesse país. Dessa maneira, estimou-se que os gestores das empresas no Uruguai que passaram pelo processo de internacionalização seriam as fontes primárias mais adequadas para o presente estudo.

3.7. ANÁLISE DE DADOS

Ampliando o que foi definido nos itens 3.5 e 3.6, a análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo, método proposto por Bardin (1977), o qual é aplicável em discursos diversificados, semelhantes aos resultados das entrevistas. Primeiramente, foi realizada na fase de pré-análise uma leitura flutuante das informações obtidas das diversas fontes de cada empresa, para se ter uma noção básica da experiência a ser estudada, escolhendo documentos que fossem representativos, pertinentes, consistentes, homogêneos no caso das entrevistas e abrangentes em relação às informações disponíveis para a pesquisa. Ainda nessa primeira fase foram classificadas as informações de acordo com o processo de internacionalização, os recursos estratégicos e sua evolução, e o restante das informações consideradas relevantes para a análise. Dessa forma, procurou-se realizar afirmações provisórias sobre os achados.

Na segunda fase, foi feita a exploração do material com uma análise do geral ao particular e em forma cronológica. As informações pesquisadas foram categorizadas em grupos de acordo com os elementos já escolhidos neste estudo, em uma planilha organizada em quatro seções, como pôde ser observado no Apêndice C. A primeira seção contém informações a respeito do processo de internacionalização da empresa estudada e das empresas dos grupos em geral, e é subdividida em situação anterior, processo de internacionalização, situação posterior, situação na atualidade e situação futura. Na segunda seção, foi feita uma descrição cronológica dos principais fatos da empresa brasileira e da empresa adquirida no Uruguai.

Já na terceira seção, como foi explicado na definição operacional de recurso estratégico, foram incluídos nove tipos de recursos estratégicos, subdividindo um dos oito recursos estratégicos categorizados por Valentin (2001), mas respeitando

os restantes da seguinte forma: para os recursos tangíveis, Valentin (2001) fez uma divisão em financeiros e legais, porém a partir da definição de recurso financeiro realizou-se uma subdivisão em financeiros de capital e financeiros físicos. Quanto aos recursos intangíveis, manteve-se a categorização do autor com seis recursos estratégicos: intelectuais, humanos, organizacionais, informacionais, relacionais e reputacionais.

As informações incluídas nesta seção foram, por sua vez, categorizadas de acordo com as três situações propostas para a análise do desenvolvimento dos recursos estratégicos: situação inicial, ou seja, antes da internacionalização (SI); situação objetiva, ou seja, a situação proposta como resultado do momento da internacionalização (SO); e a situação final, ou seja, a resultante (SF).

Finalmente, inclui-se uma seção de consultas pendentes, as quais foram esclarecidas em sua maioria diretamente com as empresas ou por meio de dados secundários. É importante destacar que nas quatro seções indicadas todas as informações foram referenciadas ao serem incluídas na planilha, o que facilitou a análise posterior de dados.

A análise foi feita por meio da triangulação dos dados coletados em diversas fontes e da interpretação dos resultados obtidos. A interpretação foi realizada com base nas teorias adotadas para este estudo, procurando responder às perguntas da pesquisa através da busca por relações entre os diversos tipos de dados analisados, procurando gerar achados que possam contribuir com a pesquisa sobre empresas brasileiras nas áreas de internacionalização e VBR, além de brindar às empresas um marco situacional das estratégias adotadas e de seus resultados.

3.8. PROCEDIMENTOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Para garantir a validade de construto, na fase de coleta de dados, foram utilizadas fontes múltiplas de dados e foram enviadas as transcrições das entrevistas aos respondentes para obter a avaliação das mesmas. Na fase de análise de dados, para garantir a validade interna, estes foram classificados em função das categorizações ou padrões adotados de forma temporal e validados por meio de triangulação com as fontes mencionadas.

Quanto à validade externa da pesquisa, procurou-se trabalhar com empresas consideradas como representativas da situação de estudo segundo o estabelecido

pelas instituições de referência no campo. Previamente também foi realizado um caso piloto procurando avaliar o processo de pesquisa e questionário utilizado. Finalmente, na fase de coleta de dados procurou-se a confiabilidade por meio do uso de um protocolo de estudo de caso previamente definido e o desenvolvimento de um banco de dados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para este estudo, foram pesquisadas três empresas brasileiras do setor agroindustrial que desenvolveram sua estratégia de internacionalização no Uruguai. A seguir serão apresentadas as análises dessas empresas: primeiramente da empresa Camil, posteriormente da empresa Marfrig e, finalmente, de uma empresa do subsetor de alimentos e bebidas denominada como empresa Beta.

4.1. ANÁLISE DA EMPRESA SAMAN / CAMIL

Para o estudo da empresa Camil foram realizadas duas entrevistas seguindo o roteiro preestabelecido: com o Diretor Geral da Saman/Camil (Entrevistado 4), de nacionalidade brasileira, que era Diretor de uma área da Camil até a aquisição da Saman; e o atual Diretor Financeiro (Entrevistado 5) e pessoa designada pela Saman como representante durante o processo de negociação e venda da empresa para a Camil. Realizou-se uma análise de fontes secundárias através de relatórios das empresas e relatórios de entidades de classe (ACA, IRGA) no Uruguai e no Brasil.

Como forma de facilitar a análise e a compreensão, a empresa será nomeada de forma distinta, utilizando seus nomes reais, em função da especificidade e do país de suas operações: no Uruguai, antes da aquisição será chamada de Saman, e após a aquisição será chamada de Saman em relação aos recursos aportados pela Saman e como Saman/Camil à organização resultante; para as operações no Brasil, como Camil; nas operações nos países restantes, pelo nome específico da empresa e uma referência ao país que pertence; e, finalmente, o conjunto de empresa será chamado de Grupo Camil.

4.1.1. Estratégia de internacionalização da empresa Camil

As empresas Saman e Camil surgiram como pequenas empresas há mais de 50 anos. A Saman (S.A. Molinos Arroceros Nacionales) surgiu no ano 1942 em torno de um pequeno moinho como uma empresa de duas famílias até o ano de 1988, quando as ações de uma das famílias foram compradas pelos próprios produtores. Desde o seu início foi referência no Uruguai e em nível internacional (SAMAN, 2013a), alcançando uma participação de 47% no processamento de arroz no país

(BARTEL *et al.*, 2013), sendo reconhecida em nível mundial pela capacidade de exportar grandes volumes por variedades diferenciadas (SAMAN, 2013c). A Camil (Cooperativa Agrícola Mista Itaquiense Ltda.) surgiu no ano 1963 pela migração do cultivo de arroz no Brasil da região central para o sul. Atualmente é o líder do mercado interno brasileiro e, devido às suas aquisições, está em processo de se tornar o líder da região da América Latina, segundo os entrevistados.

A estratégia de internacionalização da Camil surgiu como consequência da aquisição da Saman em 2007. Em relação a isso, o Diretor Geral destacou: “foi a primeira experiência de internacionalização [...], até o momento a Camil era uma empresa 100% voltada ao mercado interno do Brasil” (Entrevistado 4). Essa experiência, de acordo com o Diretor Financeiro, “foi mais por uma casualidade que por um plano de expansão internacional”. A aquisição da Saman foi feita principalmente pela qualidade do negócio e pelas vantagens que lhe dava à Camil do que pela internacionalização de suas atividades, a qual foi um motivo secundário ou consequência da anterior. Contudo, “com a aquisição de Saman, a Camil estabeleceu-se como líder indiscutível, projetando-se ao mercado externo como a maior empresa de arroz em todo o continente e uma das cinco maiores do mundo” (SAMAN, 2013a).

Segundo o Diretor Geral, o êxito da experiência com a Saman permitiu “começar a imaginar-se outras coisas” (Entrevistado 4), a partir do qual começaram a procurar, “objetivamente [...] em setores já conhecidos para Camil” (Entrevistado 4), novas oportunidades dentro do setor de arroz, legumes e feijões empacotados. As formas foram diversas e através de intermediários financeiros foram pesquisados negócios em países consumidores de arroz, como Argentina, Peru, Chile, Colômbia e Paraguai, relatou o Diretor.

“Em consequência do primeiro passo ao Uruguai” (Entrevistado 4), “sob uma estratégia definida de crescimento para converter-se na empresa líder em arroz na América Latina”²³ (Entrevistado 5), as aquisições continuaram no Chile em 2009, comprando a empresa líder do mercado doméstico chamada Tucapel, continuando em 2011 com a aquisição da líder do mercado doméstico do Peru chamada Costeño, e no ano de 2013 com o começo das atividades na Argentina, como pode

²³ Em concordância com Perrota *et al.* (2011), os quais identificaram que um dos principais fatores ofensivos das estratégias de internacionalização das empresas brasileiras é aumentar sua participação na região e como fatores defensivos é a procura da consolidação de sua posição de liderança regional.

ser observado na Figura 9, segundo ambos os entrevistados e corroborado com os relatórios da Camil (2011a) e (2011e), respectivamente.

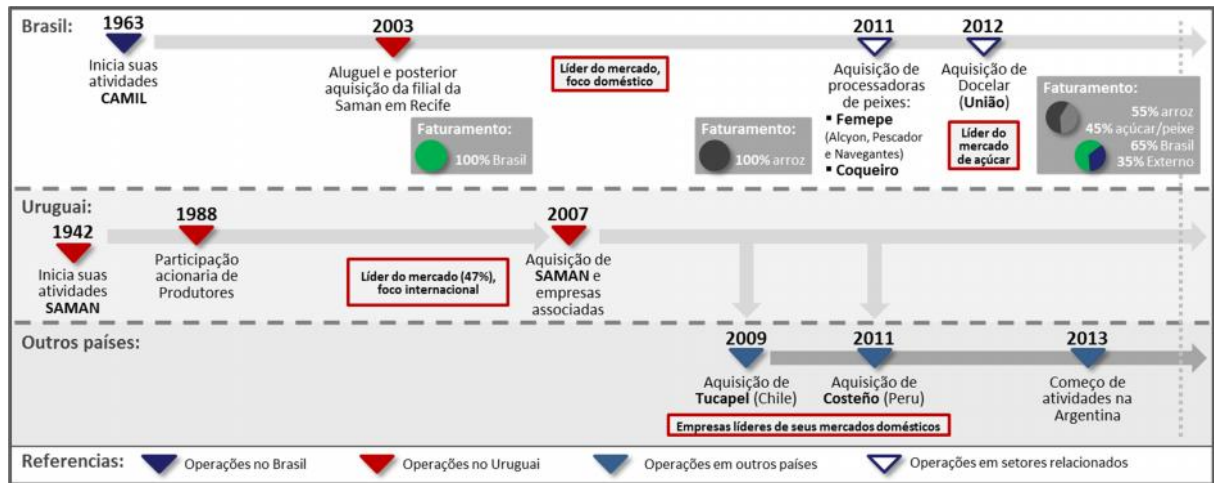


Figura 9. Cronograma das principais aquisições de Camil.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em: Camil (2010; 2011b; 2011c; 2011d; 2011e; 2013a; 2013b), Saman (2013a), Entrevistado 4 e Entrevistado 5.

Embora a estratégia de internacionalização tenha começado com a aquisição de uma empresa no exterior, ou seja, o último dos estágios definidos pela abordagem da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), os passos seguintes de internacionalização foram incrementais, por isso essa abordagem representa de melhor forma a estratégia implementada pela empresa Camil. Contudo, o novo modelo da Escola de Uppsala tem flexibilizado o aspecto de expansão incremental proposto no modelo original (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Primeiro começaram com uma empresa da qual tinham conhecimento, confiança e compromisso, conforme o determinado pelo novo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Continuando, fruto do conhecimento surgido da primeira experiência de internacionalização e de uma série de decisões incrementais (JOHANSON; VAHLNE, 1977), Camil adquiriu empresas no Chile, Peru e Argentina; com as quais não tinha um relacionamento estreito como aconteceu com a primeira empresa adquirida segundo os entrevistados, o qual pode ser relacionado com uma maior distância psíquica (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Essa distância psíquica foi diminuída mediante a coordenação da gestão operacional e financeira por parte de ambos os Diretores da Saman/Camil, das empresas no Chile e no Peru, respectivamente, devido à sua *expertise* e pela falta

de tempo dos Diretores da Camil devido à procura de novos negócios no Brasil, conforme informado pelos dois entrevistados na segunda entrevista realizada.

No ano de 2011 foi constituída a Camil Internacional S.A. com sede na Argentina, como um guarda-chuva para controlar as filiais no exterior. Primeiro foram integradas as do Chile e do Peru e, posteriormente, foi incluída a Saman/Camil (CAMIL, 2011d). Com essas aquisições, a Camil passou no ano de 2013 a ter 12 plantas produtivas no Brasil, nove no Uruguai – incluindo a de parboilizado – e quatro no Chile (CAMIL, 2013a). No caso do Peru, segundo a explicação do Diretor Geral, a maior atividade é a comercial, na qual a atividade industrial reduz-se unicamente a padronizar os produtos, devido ao funcionamento diverso do setor em relação aos outros países.

4.1.2. Áreas de atuação da empresa Camil em nível internacional

Conforme o que foi ilustrado na seção anterior, desde a aquisição da Saman a Camil começou a implementar uma estratégia de diversificação procurando minimizar o risco de operação. Primeiro, começou a diversificar os mercados dentro de um setor que tem conhecimento, como o do arroz²⁴, diversificando tanto mercados produtores como compradores em nível internacional. Dessa forma, procurou-se fazer uma diversificação não só de mercados, de moedas, países, mas também das variáveis macroeconômicas que lhes afetam, segundo o Diretor Geral.

O representante relatou que em um segundo momento, mas unicamente dentro do Brasil, buscou-se diversificar outras matrizes de negócios dentro do setor alimentício. Procuraram produtos que utilizassem o mesmo canal de distribuição que o arroz, legumes e feijões, ou seja, que fossem compatíveis na distribuição, e compartilharam os mesmos clientes. Assim, no ano de 2011, adquiriram as empresas processadoras de pescados Femepe Indústria e Comércio de Pescados S.A. e suas marcas Alcyon, Pescador e Navegantes (CAMIL, 2011b); Canadá Participações e sua marca Coqueiro, produtora de sardinhas e atum em conserva (CAMIL, 2011c); e no ano de 2012 compraram a empresa líder de açúcar do Brasil, a Docelar Alimentos e Bebidas S.A., dona da marca União (CAMIL, 2013d).

²⁴ A diversificação dos riscos por atuar em diversos mercados é um dos principais fatores ofensivos das estratégias de internacionalização das empresas brasileiras, segundo Perrota *et al.* (2011).

Segundo o Diretor Financeiro, o resultado dessa diversificação gerou uma mudança no faturamento: dos 100% no Brasil em arroz, legumes e feijões no ano de 2006 a uma situação de faturamento diversificada, correspondendo no ano de 2013 a 55% no setor arroz e 45% no de açúcar e peixe. Em relação às origens do faturamento, entre 30% e 40% é gerado fora do Brasil, ou seja, no Uruguai, Chile, Peru e Argentina. Como resultado, o entrevistado expressou que “existe uma real diversificação de produtos e de origens” (Entrevistado 5).

Embora a estratégia de internacionalização da Camil se assemelhe à abordagem da Escola de Uppsala, de acordo ao Paradigma Eclético, abordagem escolhida na presente pesquisa, as empresas procuram a redução de custos de transação pela diversificação de ativos (produtos e mercados), como fez a Camil, constituindo dessa forma uma vantagem de propriedade de natureza estrutural (DUNNING, 1981). Especificamente, a Camil tem combinado seus recursos e suas capacidades baseados na sua multiatividade ou diversificação, facilitando seu ingresso nos mercados estrangeiros e nos surgidos diretamente da produção, gerando uma posição mais favorável para os investimentos de forma sequencial, em concordância com Dunning (1995).

Quanto à presença em diversos mercados, a Saman/Camil exporta 95% da sua produção no Uruguai para mais de 50 países, entre os quais podemos citar: mais de 20 mil toneladas ao ano para Alemanha, Bélgica, Brasil, Irã, Iraque, Peru e Reino Unido; entre 20 mil e 5 mil toneladas ao ano para Angola, Argentina, Chile, Costa do Marfim, Cuba, Espanha, Haiti, Holanda, Portugal, Rússia e Senegal (SAMAN, 2013c).

Conforme o expressado pelos entrevistados, segundo a Escola de Uppsala, as empresas baseiam sua decisão de internacionalização na racionalidade limitada, procurando a redução de risco na alocação de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Contudo, segundo a abordagem de *Springboard* como adequação do Paradigma Eclético, o qual identificou a redução de risco cambial como uma consequência das vantagens transnacionais (vantagem de localização), segundo Dunning (1981), as empresas multinacionais de países emergentes apresentam uma tendência ao risco (LUO; TUNG, 2007).

4.1.3. Processo de internacionalização da empresa Camil no Uruguai

A operação de aquisição não foi entre empresas desconhecidas, pois a Saman já era fornecedora de arroz para a Camil no Brasil muitos anos antes da aquisição e, além do mais, havia uma relação pessoal entre os diretivos e os acionistas das duas empresas, segundo o relato do Diretor Geral. A autoridade explicou que antes da operação de aquisição, no ano de 2003, a Camil primeiro alugou e logo comprou a única filial de Saman no exterior; localizada no porto de Recife, com as funções de armazenamento, envase e distribuição local do produto trazido do Uruguai. Historicamente, a Saman foi fornecedora para outros moinhos e empresas comerciais no exterior, contudo essa experiência de avanço ao cliente na cadeia produtiva no Brasil não deu certo, segundo o entrevistado.

Em uma reunião entre os presidentes de ambas as companhias em São Paulo, em junho de 2007, como “uma casualidade” (Entrevistado 4) surgiu a possibilidade da venda da Saman. Após a reunião com Ricardo Ferrés, presidente da Saman, a Camil “começou uma análise séria do possível primeiro investimento fora do Brasil, no qual se sentia confortável por ser no setor do arroz que a empresa conhecia tão bem no Brasil” e se tratar da Saman, segundo o relato do Diretor Geral.

O atual Diretor Geral participou da análise comparativa da viabilidade do negócio por parte da Camil, na qual foi feita uma avaliação dos recursos tangíveis e intangíveis da Saman. Especificamente, analisou-se o desempenho da empresa nos anos anteriores a 2007 e, principalmente, seus ativos fixos, e como se conhecia o negócio, desde o ponto de vista dos investimentos em secadores, silos, moinhos, plantas industriais, relacionamento com os produtores e processamento específico por variedades. Também foi levado em conta o relacionamento comercial da Saman há muitos anos no mercado internacional, característica que a Camil não tinha. Em resumo, segundo o Diretor, a Camil adquiriu a Saman porque “valia pelas coisas que tinha” e permitia à Camil ampliar a empresa e entrar no mercado internacional que desconhecida, sem maiores riscos financeiros no setor já conhecido.

De acordo com o Diretor Geral, outros dois fatores que foram relevantes para a análise, fruto do relacionamento comercial prévio, foi o conhecimento formal e informal das pessoas e da equipe que compunha a Saman, gerando, segundo o Diretor Financeiro, um alto grau de confiança pela seriedade de sua gestão em consonância com a seriedade institucional e a segurança jurídica do Uruguai ao

investidor estrangeiro, situação esta última descrita no trabalho de Cienfuegos e Sanahuja (2010).

Devido ao relacionamento prévio de longo prazo entre ambas as empresas, caracterizado pelo alto grau de confiança e compromisso descrito pelos entrevistados, elas conseguiram fazer a operação, mantendo posteriormente o relacionamento e gerando resultados que promoveram a eficiência, a produtividade e a eficácia, de acordo com o novo modelo da Escola de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (2009).

O Diretor Financeiro explicou que o processo de análise e negociação foi breve, alcançando um rápido consenso entre as partes pelo valor, sustentado pelo grau de confiança da Camil com a Saman e “pela seriedade de seus Diretores”. Esse grau de conhecimento e confiança entre as partes, de acordo com o Diretor Geral, permitiu que a negociação fosse direta entre os sócios das duas empresas, sem intermediários financeiros e com pagamento direto aos sócios, designando como representantes os Gerentes Financeiros das duas empresas – no caso da Saman, foi o atual Diretor Financeiro.

Ambos os entrevistados concordaram que a Saman tinha um especial interesse em que o processo fosse breve e sem complicações para não afetar a imagem da empresa no caso de não dar certo. Dessa forma, o processo estendeu-se por cinco meses, assumindo a Camil no dia 1º de novembro de 2007, em completo sigilo.

4.1.4. A empresa Camil no Uruguai (Saman/Camil)

No momento imediato da aquisição, o cenário de incerteza gerado com os principais *stakeholders* – governo e produtores – foi dissipado devido ao favorável contexto externo com o preço internacional do arroz mais alto da história, o que facilitou a integração e fez com que os medos praticamente sumissem muito mais rápido do que o esperado, de acordo com ambos os entrevistados. Segundo o Diretor Financeiro, o maior receio que a Saman possuía era afetar, pela venda da empresa, o relacionamento com os produtores, o qual era e continua sendo um dos maiores ativos intangíveis que a companhia possui.

Os produtores apresentaram os medos tradicionais frente à chegada de “um gigante brasileiro”, o qual “com certeza ia modificar o sistema de comercialização e

modificar o sistema preço/convênio” (Entrevistado 5), características próprias do negócio arrozeiro no Uruguai. Porém, os medos finalizaram com a duplicação do preço do saco de arroz da colheita 2007/2008 em relação ao ano anterior²⁵, pelo aumento do preço internacional e pelo compromisso formal do Presidente da Camil na reunião de produtores de continuar fazendo “as coisas” em iguais condições, “e de fato cumpridas”, agregou o Diretor Financeiro.

As principais mudanças aconteceram na constituição da Diretoria, explicou o Diretor Geral. Após a aquisição, os acionistas foram deixando, de forma gradual e ordenada, suas posições na Diretoria no período de seis meses. A nova Diretoria era composta por seis integrantes: dois ex-diretores da Camil transferidos para a Saman/Camil, dois antigos Gerentes da Saman que se tornaram Diretores e dois representantes da Camil de São Paulo, para fazer o vínculo entre as duas empresas. Além disso, como forma de manter a tradição participativa dos produtores na Diretoria, consequência do relacionamento com os produtores e a comunidade vinculada à Saman, o ex-presidente da Saman foi convidado, por ser referência no setor, a continuar participando na Diretoria com um papel de consultor, ao igual que a um dos principais produtores como representante destes. Ambos em caráter formal, mas não na direção executiva da empresa, explicaram os entrevistados.

Na chegada ao Uruguai, a Camil realizou uma avaliação “rápida” da situação operacional da empresa, encontrando uma “defasagem grande entre a possibilidade de gerar matéria-prima *versus* [...] sua capacidade pequena para quem queria crescer e tinha uma vontade de fazê-la” segundo o relato do Diretor Geral. Acompanhando o crescimento natural da cadeia produtiva no Uruguai e do negócio em geral, o investimento inicialmente foi planejado para um período de 4 a 5 anos, mas pelo acesso à Lei de Investimentos do Uruguai²⁶, “usada em sua expressão máxima” (Entrevistado 5), e pelos altos preços do arroz no mercado internacional, foi finalmente feita em três anos, segundo o Diretor Financeiro. O investimento, de acordo com o entrevistado, foi o maior da história da companhia, atualizando as linhas de moagem e, principalmente, secagem – questão-chave para os produtores

²⁵ O preço por saco aumentou de 9,02 dólares na colheita 2006/07 a 16,41 dólares na colheita 2007/08, representando um aumento de 82% em um ano (ACA, 2012b). Quanto ao resultado por hectare (receita menos custo), o aumento representou um crescimento de 340%, de 207 para 910 dólares por hectare (ACA, 2012b). Segundo os entrevistados, geralmente os produtores da Saman apresentam melhores resultados de produtividade e preços superiores à média do setor.

²⁶ Lei descrita no relatório do Uruguay XXI (2012b) e explicada como motivo de investimento das empresas brasileiras no Uruguai no trabalho de Cienfuegos e Sanahuja (2010).

e o moinho – somando um total de 55 milhões de dólares, em resposta à realidade de crescimento da companhia e ao aumento das exigências do mercado, aumentando em 40%, aproximadamente, a capacidade de processamento, segundo o Diretor Geral.

O acesso ao tratamento preferencial para investimentos, segundo os entrevistados, foi unicamente para atualizar as diversas linhas de processamento do grão. A Camil, conforme o Paradigma Eclético, tem acessado a uma vantagem estrutural (vantagem de localização) pela qual o governo local intervém na concessão de incentivos fiscais (DUNNING, 1981). Especificamente, segundo a abordagem de *Springboard* (LUO; TUNG, 2007), o país oferecer um tratamento preferencial não é o motivo principal, mas é considerado pelas empresas multinacionais de países emergentes no momento da escolha para se fazer investimentos.

O cenário dos anos posteriores à aquisição tem mudado. Segundo os entrevistados, se hoje se repetisse a análise feita no ano de 2007 o negócio não seria tão interessante como foi naquela época, resultado principalmente do aumento na incidência de greves e na perda de competitividade do Uruguai. Em relação ao cenário anterior, os altos preços da energia, diesel e insumos de produção, somados ao alto nível de salários, têm gerado uma situação de ineficiência apesar de uma situação estável de preços e bons indicadores de produtividade.

Analisando as principais variáveis do negócio na visão dos produtores, no gráfico 2 podem ser observadas três fases distintas: um período anterior à aquisição, caracterizado por receita e custo por hectares estáveis, gerando baixos resultados, mas com um leve crescimento da produtividade; nas colheitas posteriores à aquisição, que apresentaram altas receitas e que providenciaram resultados satisfatórios; e, finalmente, um período atual em que os custos superaram a receita por hectare. Durante os últimos dez anos, a receita por hectare apresentou um crescimento de 68%, sem considerar o recorde histórico da colheita do 2007/08, o qual alcançaria 81% *versus* 122% de crescimento dos custos²⁷ (ACA, 2012b).

²⁷ Para o período analisado, os principais insumos de produção que têm apresentado um crescimento no seu preço foram: Ureia (457%), fungicida (313%) e Diesel (264%), produtos importados dependentes do nível de preços internacional; e os impactados localmente, como salários (177%), irrigação (152%), frete (134%), entre outros (ACA, 2012b; COURDIN; HERNANDEZ, 2013).

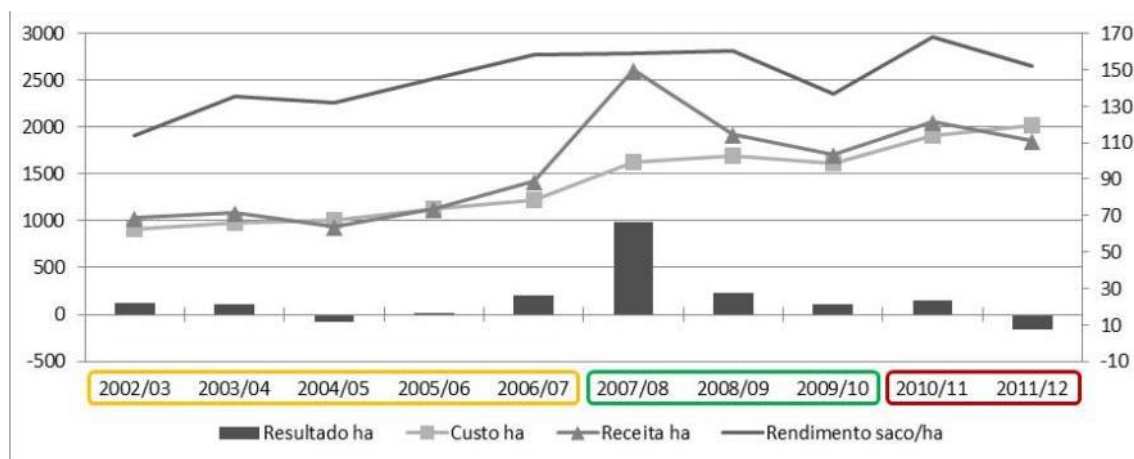


Gráfico 2. Evolução das principais variáveis do negócio – SAMAN

Fonte: adaptado de ACA (2012b)

A produção do arroz no Uruguai nos últimos anos tem alcançado uma média de 800 mil toneladas gerando 270 milhões de dólares (SAMAN, 2013f). Dessa produção, 90% correspondem a exportações para 50 destinos, 4% ao mercado interno autoabastecido completamente desde 1935 (SAMAN, 2013f), 3% para sementes e o restante para subprodutos do arroz (BARTEL *et al.*, 2013). Por sua vez, o setor é relevante para o Uruguai por exportar o 10% do total de bens exportados pelo país e ser o sexto maior exportador em nível mundial (BARTEL *et al.*, 2013). No setor, cinco empresas concentram 90% da produção e do processamento de arroz, das quais a Saman/Camil apresenta 47% do total do mercado no Uruguai (BARTEL *et al.*, 2013).

Finalmente, a produção de arroz no Uruguai apresenta níveis de produtividade superiores aos mundiais. Por exemplo, em média o setor no Uruguai tem produzido na colheita 2011/12 7.600 kg por hectare (ACA, 2012b) frente a 4.300 kg de média mundial, segundo a OECD – FAO (2011), o que se infere que é um resultado do modelo único do sistema arrozeiro no Uruguai e uma combinação de recursos estratégicos aos quais a Camil tem acesso pela aquisição da Saman.

A Saman/Camil continua sendo a proprietária de diversas empresas relacionadas ao processo produtivo do arroz, abrangendo todo o negócio do setor, como: SAMU (S.A. Mercantil Uruguay), distribuidora exclusiva da empresa e comercializadora para o mercado doméstico; Arrozur S.A., única planta industrial parboilizadora do Uruguai, com 49% das ações; Tacua, operadora do porto de Montevideu, com uma participação de 41%; Galofer, geradora de eletricidade e

vapor a partir da combustão da casca do arroz, com 45% das ações; Corrales S.A. e Comisaco S.A., empresas administradoras de represas e irrigação, com uma participação de 43% e 50% respectivamente; e Buskov Trading S.A. (SAMAN, 2013g; CAMIL, 2013c).

Possui ainda oito plantas industriais de recepção e processamento de grãos: sete perto das áreas de plantio localizadas nas cidades de Vergara, Lascano, José Pedro Varela, Rio Branco, Tacuarembó, Tomás Gomensoro e Salto, e uma para processamento e embalagem do produto em Montevideu (SAMAN, 2013h). Em conjunto, permitem que a Saman/Camil tenha no Uruguai uma capacidade de secagem de 11.700 toneladas por dia, com uma capacidade de armazenagem de 344 mil toneladas em comparação as 700 mil toneladas de que dispõe no total o setor no país, e uma capacidade instalada anual de 500 mil toneladas no Uruguai, colocando-a entre as cinco empresas com maior capacidade de processamento de arroz na América Latina (SAMAN, 2013i).

4.1.5. Desenvolvimento de recursos estratégicos

A aquisição da Saman pela Camil desencadeou uma sinergia dos principais recursos estratégicos de ambas as empresas. Essa sinergia foi gerada pela compatibilidade das visões e estratégias das duas empresas. A Camil trouxe para Saman a visão de busca contínua de eficiência de gestão e específica na produção, adicionada à *expertise* em avanços tecnológicos e informáticos relacionados ao processo produtivo, conhecimento no mercado doméstico e inclusão de aspectos gastronômicos. Essas ações permitiram colocar a empresa em um novo patamar de produção, respondendo às exigências de seus clientes.

Por outro lado, as principais contribuições da Saman para a Camil foram: o relacionamento com os produtores, a produção de variedades e seu seguimento desde a plantação até o cliente final, e a visão internacional do mercado de arroz mundial. A seguir, será feita a análise do desenvolvimento dos recursos estratégicos do Grupo Camil surgidos na aquisição da Saman.

4.1.5.1. Recursos estratégicos tangíveis

Conforme apresentada a tipologia de recursos por Valentin (2001), os recursos estratégicos tangíveis estão divididos em financeiro e legal. Para enriquecer a análise, optou-se por subdividir os recursos financeiros em recursos de capital e recursos físicos, divisão esta que será utilizada em todos os casos estudados. Quanto ao **recurso estratégico legal**, não se encontrou o desenvolvimento de recursos estratégicos relacionados à aquisição de Saman por parte de Camil.

O **recurso estratégico financeiro – capital** apresentou um desenvolvimento para a Camil após a aquisição da Saman, pelo próprio fato da aquisição internacional, não especificamente pela Saman, o qual permitiu com que a Camil começasse a ser considerada por vários bancos internacionais como potencial investidora em negócios relacionados na região, apresentando-lhe, cada vez mais, diversas oportunidades. Em função das necessidades de financiamento da Saman e a limitada capacidade do sistema financeiro local, a empresa tem se relacionado com o sistema financeiro internacional para essas operações. Apesar desse relacionamento financeiro internacional, não se identificaram reflexos nas atividades da Camil no Brasil, segundo os entrevistados, mas os bancos internacionais se aproximaram para a apresentação de novos negócios para a Camil.

Esse desenvolvimento de recurso estratégico, não planejado antes do processo de internacionalização, é considerado como tal, conforme Barney (1991), por ser unicamente valioso ao possibilitar à Camil conceber ou implementar estratégias que geram eficiência e eficácia, fornecendo-lhe complementaridade da estratégia com o ambiente, suas oportunidades e ameaças. Contudo, os demais atributos apresentam baixos níveis de desenvolvimento, pela própria natureza do recurso inserido em um mercado dinâmico com múltiplos participantes.

É importante destacar que além de apresentar um avanço no relacionamento com instituições financeiras internacionais e assessorar as outras filiais do grupo sobre acesso e gestão de instrumentos financeiros de mercado futuro, o principal ganho está relacionado ao acesso a novos negócios e linhas de financiamento, por isso foi identificado o desenvolvimento desse recurso.

Quanto ao **recurso estratégico financeiro – físico**, embora os ativos fixos tenham sido avaliados como forças no momento da aquisição da Saman não se constituíram em um desenvolvimento de recurso estratégico para a Camil – instalações, equipamentos e configurações –, pois ambas as empresas apresentavam estruturas e tecnologias similares.

Em relação às matérias-primas, a Camil tem apresentado um desenvolvimento do recurso estratégico sob duas situações diversas: o acesso às matérias-primas e à produção por variedades. Por um lado, a aquisição da Saman lhe permitiu o acesso às matérias-primas valorizadas em nível mundial²⁸ e pelos mais exigentes mercados por sua alta qualidade e pela capacidade de exportar grandes volumes de uma única variedade (SAMAN, 2013c), porém elas continuam sendo exportadas através da Saman/Camil sem relação aparente com a Camil, ou seja, a Camil conseguiu ter acesso, mas não a inclusão desses fatores na sua organização.

Contudo, por pertencer ao mesmo grupo, segundo o Diretor Geral, a Camil conseguiu melhorar sua oferta exportadora, conseguindo passar para a Saman/Camil pedidos de seus clientes internacionais que não pôde atender por escassez de produtos ou por não ser competitiva, conseguindo dessa forma prolongar no tempo seu relacionamento com clientes externos. Por sua vez, a situação inversa não acontece, pois a Camil não tem capacidade de resposta para atender aos pedidos que a Saman/Camil não consegue cumprir por escassez de matéria-prima.

Conforme o Paradigma Eclético, a internacionalização das atividades da Camil no Uruguai lhe permitiu gerar a vantagem de localização, respeito as vantagens transacionais, as quais surgem da gestão coordenada de ativos em diversos países, obtendo oportunidades diferenciadas (DUNNING, 1981), como foi o acesso às matérias-primas. Ao melhorar sua oferta exportadora, conseguiu diversificar em produtos e mercados, constituindo uma vantagem de propriedade de natureza estrutural, consoante o Paradigma Eclético (DUNNING, 1981), que, segundo a abordagem de *Springboard*, permite que as empresas multinacionais de países emergentes acessem nichos de mercado diferentes (LUO; TUNG, 2007).

²⁸O acesso às matérias-primas em setores-chaves é um dos principais motivos pelo qual as empresas brasileiras investem no Uruguai, de acordo com os trabalhos de Cienfuegos e Sanahuja (2010) e Perrota *et al.* (2011).

Apesar da aquisição da Saman, o relacionamento comercial entre ambas as empresas não mudou. Por política do grupo, segundo o Diretor Geral, a Camil continua importando da Saman/Camil nas mesmas condições que seus concorrentes. Dessa forma, para esse aspecto não se desenvolveu nenhum recurso estratégico.

Um segundo componente a ser analisado a respeito das matérias-primas é a produção de variedades²⁹, que a Saman faz há anos e que a Camil está desenvolvendo desde a aquisição. No Uruguai, o desenvolvimento desse recurso estratégico surge da combinação do relacionamento com os produtores, da visão dos moinhos e do conhecimento específico no relacionamento e na produção, processamento e comercialização de arroz por variedades. Dessa forma, a Camil tem conseguido acessar esses recursos estratégicos particulares do sistema de produção de arroz no Uruguai e da *expertise* da Saman, mas sua implementação tem sido de forma parcial pelas próprias limitações do sistema brasileiro.

Por isso, o acesso aos recursos estratégicos que lhe permitem desenvolver o recurso estratégico relacionado à matéria-prima fica limitado pelas “restrições que o Brasil tem de não possuir essa integração produtor-indústria, fica muito difícil fazê-lo de uma forma mais ampla” (Entrevistado 4). Contudo, tem conseguido começar a processar por variedades, completou o Diretor Geral, desenvolvendo o recurso financeiro – físico, mas principalmente pelo desenvolvimento de outros recursos descritos nesta análise.

Em resumo, além de não ter sido planejado, o recurso estratégico tem apresentado desenvolvimento, em concordância com Barney (1991), por ser principalmente valioso e raro.

4.1.5.2. Recursos estratégicos intangíveis

Em relação aos recursos estratégicos intangíveis, identificou-se o desenvolvimento de recursos estratégicos em todas suas categorias: intelectual, humano, organizacional, informacional, relacional e reputacional. Em função da

²⁹ A Saman é reconhecida em nível mundial pela capacidade de exportar grandes volumes de uma única variedade (SAMAN, 2013c). Sua produção divide-se em partes iguais em três variedades com características diversas: El Paso 144, INIA Olimar e INIA Tacuarí (SAMAN, 2013d).

análise e da inter-relação entre os recursos e seu desenvolvimento, o recurso estratégico organizacional será analisado no final.

O **recurso estratégico intelectual** tem apresentado um desenvolvimento quanto ao compartilhamento de conhecimento entre os atores da cadeia de valor e à visão internacional do negócio.

Quanto aos conhecimentos surgidos do relacionamento com os produtores e a produção por variedades, a Camil tem adquirido os conhecimentos da Saman, especificamente quanto à coordenação de trabalhos com os produtores para plantar e fazer a colheita de diversas variedades em função da capacidade industrial limitada pelo processo natural, o que segundo o Diretor Financeiro seria parecido à “*trazabilidad*”³⁰. Em relação a esta temática, existe na Saman todo um “conhecimento agrícola [...] produto da interação” (Entrevistado 4) entre os produtores e a Saman, onde cada produtor tem um engenheiro designado que o assessora na seleção de sementes e produtos a serem utilizados, procurando os fertilizantes e os agroquímicos mais adequados em relação às características da terra onde se faz a plantação, conforme disse o Diretor Financeiro.

Na Saman “conhecemos as coisas que acontecem dentro da porteira” (Entrevistado 4) enquanto que a “Camil em geral compra o arroz do produtor após a colheita” (Entrevistado 5). Portanto, com o compartilhamento desses conhecimentos e a procura da Camil por replicar o modelo no Brasil, em menor escala, o recurso estratégico intelectual está sendo desenvolvido após a aquisição da Saman; considerado um recurso estratégico, de acordo com Barney (1991), por ser valioso, raro, inimitável, não substituível e heterogêneo.

Contudo, segundo os entrevistados, ainda não se tem transferido a experiência e os conhecimentos do Programa de Produção de Arroz Monitorada³¹ (SAMAN, 2013j; SGS, 2012) e do Programa de Produção de Sementes

³⁰ Palavra em espanhol que significa rastreabilidade. A palavra é utilizada no setor bovino representando um sistema pelo qual se conhece toda a história de vida do animal e do produto industrializado. Nesse caso, pelo grau de relacionamento e assessoramento que tem a Saman com os produtores e o posterior processamento por variedade, pode-se falar da rastreabilidade do produto.

³¹ O Programa de Produção de Arroz Monitorada da Saman, avaliado pela SGS, contempla uma produção livre de OGM (Organismos Geneticamente Modificados), com o uso de sementes certificadas, de plantações sob sistema de rotação de cultivos, com gestão independente das variedades, uso racional de agroquímicos e sem contato com fumaça (SAMAN, 2013j; SGS, 2012).

Certificadas³² (SAMAN, 2013e; BARTEL *et al.*, 2013), pois a Camil encontra-se em um processo gradual de aproximação com os produtores e no Brasil existem duas instituições especializadas na área – a Embrapa e o IRGA –, segundo o Diretor Geral.

Por sua vez, a Camil tem adquirido conhecimentos da *expertise* em comércio exterior e da visão internacional do mercado do arroz que tem a Saman, tanto da inteligência de mercados como da própria gestão. Segundo o Diretor Geral, a Saman tem conhecimentos sobre “exportações, relacionados a portos, direito internacional e companhias de navegação”, todo um conhecimento que serve para a Camil “tirar dúvidas”, além de que, dentro da Saman, “existem pessoas com conhecimento para guiar e ajudar” (Entrevistado 4).

O acesso a esses conhecimentos e a possibilidade constante de contar com a estrutura da Saman têm gerado para a Camil o desenvolvimento do recurso estratégico intelectual, considerado um recurso estratégico, concordando com Barney (1991), por ser principalmente valioso e apresentar imobilidade.

Com relação ao **recurso estratégico humano**, compreendido como os conhecimentos e as habilidades individuais dos empregados, ou seja, todos os conhecimentos próprios da organização como geradores de um desenvolvimento de recurso estratégico, foram tratados na temática anterior relacionada ao recurso estratégico intelectual.

Quanto ao recurso humano, segundo o Diretor Geral, no momento da análise para a aquisição da Saman foi considerada a equipe de pessoas no nível gerencial como uma garantia de seriedade, comprometimento, *expertise* e adaptação à cultura da Camil, o que lhe permitiu continuar com a equipe sem ter que trazer substitutos do Brasil ou fazer mudanças – só trouxeram dois diretores.

Posteriormente, os empregados da Saman têm contribuído para o Grupo Camil fundamentalmente nas filiais do Chile e do Peru, devido aos seus conhecimentos específicos em áreas como finanças, especificamente no sistema financeiro internacional e mercado de operações futuras, e nas áreas de comércio exterior e inteligência de mercados, produção e agropecuária. Segundo os

³² O Programa de Sementes Certificadas é único da Saman, pelo qual recebe as sementes do INIA, faz o processamento, certifica sob o controle do INASE e fornece aos produtores conforme as características do lugar em que pretendem plantar, sob um constante controle de qualidade (SAMAN, 2013e; BARTEL *et al.*, 2013).

entrevistados, os empregados do Uruguai possuem o mesmo conhecimento que os do Brasil em algumas áreas e um conhecimento variado em outras, porém pela língua em comum com as filiais e a maior disponibilidade de tempo, são selecionados para colaborar com essas outras filiais.

Como forma de diminuir a distância psíquica entre as filiais do Chile e do Peru e a matriz, principalmente pelas características culturais, língua e práticas de negócio, em concordância com Johanson e Wiedersheim-Paul (1977) da abordagem da Escola de Uppsala, a Camil escolheu que o vínculo com essas filiais, para algumas temáticas, seria os empregados da empresa no Uruguai.

Atualmente, após a aquisição de filiais em outros países da América Latina, pode-se considerar o desenvolvimento do recurso humano no Uruguai para todo o Grupo Camil, principalmente pelos seus conhecimentos específicos e pela língua em comum. Em consequência é considerado um recurso estratégico, conforme Barney (1991), por ser principalmente valioso e heterogêneo.

O recurso estratégico informacional, relacionado à informação do cliente e à inteligência de mercado, apresentou desenvolvimento com a internacionalização da Camil. Nesse processo gerou-se uma sinergia de conhecimentos surgidos do foco no mercado doméstico brasileiro da Camil e da visão de mercado internacional da Saman. De acordo com o Diretor Financeiro, foi com essa sinergia que a Saman conseguiu atender de melhor forma o mercado doméstico, posicionando a marca em outro patamar, e também introduzir a variável gastronômica na produção e na venda de diversos tipos de arroz no Uruguai e no exterior.

Já a Camil, como ganho dessa sinergia, conseguiu obter uma visão internacional do mercado do arroz, que até o momento era limitada pela sua concentração no mercado doméstico. Essa visão da Saman, originada desde sua concepção histórica, envolve conhecimentos específicos, gestão e o reconhecimento de sua marca em nível internacional. A combinação dos recursos intelectual, organizacional e reputacional – analisados de forma separada nesta pesquisa – têm gerado um fator de inteligência de mercado que se traduz no desenvolvimento do recurso estratégico informacional.

O desenvolvimento desse recurso para a Saman surge da exportação de 95% da sua produção para mais de 50 países, inserindo a empresa em um mercado internacional cada vez mais competitivo e exigente. Devido ao qual, é feito um

seguimento diário dos mercados compradores, procurando se antecipar às demandas através da geração de estratégias que lhe permitam obter os resultados aguardados e responder aos seus clientes (SAMAN, 2013c). Além do mais, apresenta uma estratégia de captação constante de novos mercados, participando de feiras internacionais, rodas de negócios e visitando clientes atuais e potenciais (SAMAN, 2013c).

Segundo o relato do Diretor Geral, a Camil tinha os conhecimentos teóricos, mas não a prática que a Saman tinha. Um ano após a aquisição da Saman, o mercado brasileiro apresentou excedentes de produção, os quais foram exportados através de um mecanismo do governo. A interação com a *expertise* da Saman no mercado internacional “facilitou muito para que Camil pudesse participar no negócio de exportação”, “crescendo em termos de volume e de faturamento” no Brasil (Entrevistado 4). Após a aquisição das empresas no Chile e no Peru, a experiência da Saman como exportadora somada à experiência da Camil como importadora gerou um “ganho coletivo” para o grupo, o que criou uma política comercial com uma “visão mais ampla” procurando compreender as diversas situações enfrentadas em cada filial na compra de arroz no mercado internacional, completou o Diretor.

Por outro lado, segundo o diretor, fruto do desenvolvimento do recurso estratégico relacional com os produtores, analisado na seção a seguir, surgiu a oportunidade de processar diversas variedades de arroz, para as quais foram geradas marcas específicas para produtos *premium* com alta aceitação por parte dos clientes no Brasil.

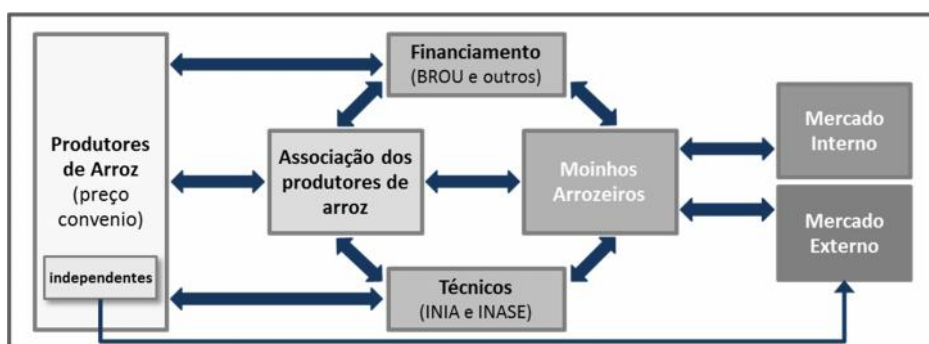
A transferência da visão internacional da Saman para a Camil, facilitando sua participação em exportações, e para o Grupo Camil aportando-lhe uma visão ampla do mercado internacional, somado ao fortalecimento da oferta de produtos no Brasil, têm contribuído conjuntamente no desenvolvimento do recurso estratégico informacional. Especificamente, a visão de mercado internacional contribuiu para desenvolver um recurso estratégico por ser valioso, raro e inimitável, e o fortalecimento da oferta de produtos no Brasil desenvolveu um recurso principalmente por ser valioso, conforme com Barney (1991).

O **recurso estratégico relacional** desenvolveu-se principalmente pelo relacionamento com os produtores e em segundo lugar pelo estreitamento das relações entre a Camil e os clientes internacionais e os clientes domésticos finais.

Um dos principais recursos estratégicos que a Saman apresentava, derivado do modelo único de produção no Uruguai, é o relacionamento com os produtores. Esse relacionamento foi mantido como era antes do ingresso da Camil, com os mesmos produtores (alguns na terceira geração), segundo o Diretor Financeiro.

O modelo de produção no Uruguai é único por apresentar uma integração vertical entre os produtores e o moinho, baseada em uma relação de confiança, ou seja, esse modelo permite aos produtores fazer a colheita sem ter a preocupação da comercialização e aos moinhos trabalhar no máximo de sua capacidade instalada (COURDIN; HERNANDEZ, 2013). O Diretor Geral ressaltou: “não conheço nenhum outro lugar que seja desta forma”. Segundo ele, esse modelo tem gerado a possibilidade de coordenar por datas e organizar por variedades de arroz de forma separada nas etapas de plantio, colheita, secagem e armazenagem, tudo de forma separada por variedades de arroz.

O sistema único uruguaio abrange a interação entre os produtores, a indústria³³, os pesquisadores e o governo (Quadro 23), com o foco na manutenção e na melhoria da qualidade em todo o processo agropecuário, industrial e de comercialização, promovendo o desenvolvimento do setor arrozeiro no Uruguai (SAMAN, 2013a; ACA, 2012a; PALMER, 2012). Para contribuir com o desenvolvimento, são geradas políticas comuns para a produção de sementes pelo INASE (Instituto Nacional de Semillas), pesquisas pelo INIA (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria), empréstimos pelo BROU³⁴ e políticas fiscais com o Estado uruguaio (COURDIN; HERNANDEZ, 2013). A seguir é apresentado o modelo de integração (Quadro 23).



Quadro 23. Sistema de integração arrozeira no Uruguai

Fonte: adaptado de ACA (2013)

³³ O setor industrial em muitas oportunidades trabalha conjuntamente para responder às solicitações maiores que não podem responder individualmente. Geralmente, esses negócios são feitos sob a coordenação da Saman pela confiança que os compradores internacionais têm na empresa, segundo os entrevistados 4 e 5.

³⁴ Banco de la República Oriental del Uruguay, instituição financeira de *retail* pertencente ao Estado uruguaio.

A Saman tem avançado no relacionamento oferecendo aos produtores financiamento da produção, sementes certificadas, assistência técnica de um agrônomo e assessoria em geral, além de seguro de granizo, fornecimento de água para irrigação, insumos como ureia e fertilizantes, máquinas, entre outros. Em troca desses serviços, o produtor fornece a produção com exclusividade por meio de um contrato de compra e venda com a Saman, a qual se compromete a armazenar, processar, embalar e exportar a produção, pagando o valor médio das vendas no mercado internacional menos o custo industrial e a margem acordada entre a Asociación de Cultivadores de Arroz (ACA) e a Gremial de Molinos Arroceros (GMA), conforme informado pelo Diretor Financeiro e de acordo com Bartel *et al.* (2013). Em relação a isso, o entrevistado comentou: “estamos envolvidos em como funcionam, porque financiamos o produtor, então temos um risco, para o qual lhe damos apoio em tudo o que seja” (Entrevistado 5).

Segundo o Diretor Geral, quando chegaram ao Uruguai estavam acostumados ao modelo praticado no Brasil, no começo achavam que “o sistema de integração era questionável, [...] difícil de compreender” (Entrevistado 4). Porém, na prática, foi totalmente diferente e aquelas mudanças planejadas foram substituídas pela manutenção do modelo. Dessa forma, a empresa, na sua página na internet, continua mantendo a sua filosofia de “associar ao produtor a sua gestão” e de que “o crescimento sustentado é possível com o crescimento dos produtores” (SAMAN, 2013b).

Diferentemente, o modelo no Brasil apresenta uma organização horizontal, ou seja, não existe vínculo entre os produtores e a indústria, os quais vendem e compram de acordo as melhores condições acordadas no momento, segundo o Diretor Financeiro. O entrevistado completou comentando que essa dinâmica não permite obter acesso às vantagens do modelo uruguaio, como o rastreamento da produção, o financiamento por parte dos moinhos ou o acesso a um preço combinado para todos os produtores.

Apesar disso, o Diretor Geral relata que, influenciados pelo modelo uruguaio, começaram a fornecer financiamento a alguns produtores no Brasil, “não se tem copiado o modelo, mas foram inspirados no que se faz no Uruguai” (Entrevistado 4), conseguindo dessa forma trabalhar com variedades por separado desde o produtor. Porém, a implementação do modelo no Brasil não tem sido maior pelas restrições

geradas pela histórica falta de integração entre os produtores e a indústria, segundo o Diretor.

O modelo de relacionamento com os produtores no Uruguai tem apresentado um desenvolvimento do recurso estratégico relacional para a Camil, mas com algumas limitações devido às características organizativas do setor no Brasil. Contudo, para a presente análise procurou-se distinguir os atributos do modelo utilizado pela Saman, ao qual tem acesso a Camil e encontra-se em um processo de implementação parcial do modelo no Brasil. Dessa forma, conforme Barney (1991), é considerado um recurso estratégico por ser principalmente valioso, raro, não substituível, heterogêneo e apresentar imobilidade.

Entretanto, existem três graus de desenvolvimento do recurso e seus atributos: o correspondente à Saman, inserido no modelo único uruguaio, mas com atributos diversos; o próprio modelo uruguaio, ao qual os concorrentes locais têm acesso; e, finalmente, o processo gradual de implementação do modelo da Saman no Brasil através da Camil, de forma parcial pelas características divergentes do setor e pela dificuldade de replicar um recurso com esses atributos e natureza heterogênea e não móvel.

O relacionamento com os produtores desenvolve o recurso estratégico relacional, o qual retroalimenta o recurso financeiro – físico quanto aos vários tipos de sementes que permitem a produção por variedades, o recurso intelectual pela necessidade, geração e intercâmbio de conhecimento entre os produtores, a indústria e as instituições de pesquisa, e, finalmente, o recurso organizacional, que permite coordenar sob uma mesma visão os recursos anteriores.

Por último, a aquisição da Saman tem contribuído para a Camil no desenvolvimento da relação com seus clientes estrangeiros pelo acesso às matérias-primas de variedades específicas, promovendo a consolidação do seu relacionamento com clientes internacionais (recurso financeiro – físico) e alcançando novos nichos de mercado pelo desenvolvimento de novos produtos de variedades específicas dentro do Brasil (recurso financeiro – físico e informacional). Dessa forma, pode-se visualizar o desenvolvimento do recurso relacional em relação aos clientes internacionais e aos clientes finais dentro do Brasil, o qual é considerado um recurso estratégico, conforme com Barney (1991) por ser principalmente valioso.

O **recurso estratégico reputacional** desenvolveu-se principalmente pelo acesso por parte da Camil a uma marca reconhecida em nível internacional como é a Saman, uma empresa líder do mercado com seriedade e compromisso com produtores e vendedores, fornecendo produtos de alta qualidade e entregando-os em tempo e regra, é a marca associada ao Uruguai, segundo o Diretor Geral.

De acordo com os entrevistados, o acesso à marca Saman por parte da Camil não gerou um desenvolvimento da marca Camil ou uma melhoria no seu posicionamento no Brasil e nos mercados internacionais, ou seja, “simplesmente o ganho radica em ter duas marcas reconhecidas” (Entrevistado 4), embora ofereça produtos da Saman no mercado doméstico brasileiro³⁵ (CAMIL, 2013b). Essa situação concorda com o Paradigma Eclético quanto à vantagem de propriedade de natureza transacional, em relação à capacidade de obter ganhos pela gestão de ativos em distintos países das empresas multinacionais como, por exemplo, as marcas (DUNNING, 1981).

Em conclusão, o que representa a marca Saman nos diversos mercados e a reputação frente aos diversos *stakeholders* se traduz em um recurso estratégico para o Grupo Camil, de acordo com Barney (1991), por ser valioso, raro, inimitável, heterogêneo e apresentar imobilidade. Adicionalmente, o próprio setor arrozeiro brasileiro valoriza a reputação de Saman e do Uruguai, segundo o relatório do IRGA (2008), o que pode ter ajudado a Camil frente aos distintos *stakeholders* – clientes, produtores e bancos.

O **recurso estratégico organizacional**, formado pela cultura, costumes, visões e valores compartilhados, rotinas e relações de trabalho, tem apresentado um desenvolvimento para a Camil oriundo do processo de internacionalização. Ambas as empresas, segundo o Diretor Geral, apresentavam formas de trabalhar similares e houve uma mistura de culturas, mas continuam “hoje funcionando da mesma forma, [...] na forma de trabalhar e de relacionar-se”, adicionou o Diretor Financeiro.

Resultado dessa interação, a Saman/Camil “parece que ficou mais eficiente” (Entrevistado 4) sem mudar seu direcionamento estratégico, mas “dentro de uma nova velocidade de crescimento e modernização distinta do que vinha passando nos últimos anos” fornecida pela Camil, segundo o Diretor Geral. Isso é reforçado pelo

³⁵ Os produtos oferecidos são o Arroz Saman Parboilizado e o Arroz Saman Branco (CAMIL, 2013b).

trecho retirado do *site* da Saman: “a Camil imprime na Saman uma presença renovada que tem como objetivo crescimento e desenvolvimento sustentável, mantendo os valores mais característicos da Saman” (SAMAN, 2013a).

Em relação à Camil, segundo o relato do Diretor Geral, infere-se, por não apresentar-se de forma tão explícita como no caso da Saman, uma incorporação de novas formas de trabalho e mudanças de paradigmas próprios da visão organizacional, resultado da interação e da mistura de culturas.

Em função da similaridade entre as visões organizacionais, resultou difícil diagnosticar e medir o desenvolvimento de um recurso que de forma independente para ambas as organizações apresenta níveis altos em seus atributos. Contudo, resultado da internacionalização da Camil, esta incorporou e flexibilizou seu recurso organizacional principalmente quanto às temáticas relacionadas aos recursos relacional, informacional, intelectual e financeiro – físico, já analisados. Dessa forma, o recurso organizacional ficou para o final da análise, pois pode ser considerado como resultado do desenvolvimento de outros recursos estratégicos. Esse recurso é considerado estratégico, conforme Barney (1991), por ser valioso, raro, inimitável, não substituível e apresentar imobilidade.

4.1.6. Situação futura da Empresa no Uruguai

As perspectivas de consumo mundial de arroz segundo a OECD – FAO (2011) para a colheita 2020/21 estimam um crescimento aproximado de 17% com relação à colheita 2010/11, bem como o crescimento da produção. Contudo, os preços mundiais do arroz descenderam em quase 18% no mesmo período.

Os produtores da Saman apresentam um grau de produtividade superior à média, um processo produtivo adequado à produção em quantidade de processamento e em qualidade, principalmente da secagem, por isso seus produtos são valorizados acima da média mundial e conseguem se colocar nos mercados mais exigentes, como o da Europa, afirma o Diretor Geral.

Em relação à venda de outras linhas de produtos no Uruguai, segundo ele, no país existe uma proteção no mercado de açúcar, por esse motivo não seria possível importar esse produto, contudo, está em análise a possibilidade de começar a importar peixes em conservas.

4.1.7. Considerações preliminares

A aquisição da Saman, surgida de forma casual resultado de uma estreita relação entre os diretores de ambas as organizações não só gerou um acesso ao mercado internacional para a Camil como contribuiu para o desenvolvimento de recursos estratégicos analisados e para a experiência no processo de internacionalização.

Com base na análise, todos os recursos estratégicos têm sido desenvolvidos, com exceção do legal. O desenvolvimento resultante dos recursos estratégicos não foi planejado e apenas três recursos foram analisados durante o processo de internacionalização: o intelectual, relacionado à visão internacional da empresa; o organizacional, relacionado aos costumes, às visões e à seriedade da organização; e o relacionamento com os produtores. Para esse último recurso é importante destacar que no momento da análise a Camil pretendia replicar o modelo brasileiro no Uruguai, contudo, o resultado foi contrário, o modelo foi respeitado e houve uma tentativa de adaptação para implementá-lo no Brasil.

A seguir, será apresentado um quadro elaborado a partir do resultado das entrevistas e de fontes secundárias, procurando classificar em alto, médio e baixo cada um dos atributos dos recursos estratégicos desenvolvidos (Quadro 24). Nota-se que os recursos estratégicos com maior grau de atributos foram o intelectual, quanto ao produto e o relacionamento com produtores, e a visão internacional do negócio, o informacional, unicamente para a visão internacional do negócio, o relacional, referente ao relacionamento com os produtores, o reputacional e, finalmente, o organizacional, produto e gerador dos anteriores. Em adição, procurou-se determinar o *status* ou o resultado do desenvolvimento dos recursos estratégicos em duas categorias: gerado e acesso.

		Financeiro - Físico			Legal	Intelectual		Humano	Organiza- cional	Informacional		Relacional		Reputa- cional
		Financeiro - Capital	Acesso a matérias primas	Produção por variedades		Relaciona- mento e produção de variedades	Visão Internacional			Visão mercado Internacional	Novos Produtos Brasil	Produtores	Clientes	
Atributos dos Recursos	Valiosos	Médio	Alto	Alto	Não	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
	Raros	Baixo	Médio	Alto	Não	Alto	Médio	Médio	Alto	Alto	Médio	Alto	Médio	Alto
	Inimitáveis	Baixo	Médio	Médio	Não	Alto	Médio	Médio	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto
	Não Substituíveis	Baixo	Médio	Médio	Não	Alto	Médio	Médio	Alto	Médio	Baixo	Alto	Baixo	Médio
Natureza	Heteroge- neidade	Baixo	Médio	Alto	Não	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio	Alto
	Imobilidade	Baixo	Médio	Médio	Não	Médio	Alto	Médio	Alto	Médio	Baixo	Alto	Médio	Alto
Status / Resultado		Gerado	Acesso	Gerado	Não	Gerado	Gerado	Gerado	Gerado	Gerado	Gerado	Gerado	Gerado	Gerado
Planejado		Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Analisado antes da aquisição		Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não

Quadro 24. Análise do desenvolvimento de recursos estratégicos – CAMIL

Fonte: Elaborado pelo autor

Gerou-se desenvolvimento para os recursos financeiro – capital, financeiro – físico para a produção de variedades, intelectual, humano, organizacional, informacional, relacional e reputacional. Por sua vez, a Camil conseguiu acesso ao recurso financeiro – físico em relação ao acesso às matérias-primas, um dos principais fatores que atraem as empresas brasileiras para investirem no Uruguai, segundo Cienfuegos e Sanahuja (2010) e Perrota *et al.* (2011).

4.2. ANÁLISE DA EMPRESA TACUAREMBÓ / MARFRIG

Para estudo e análise da Marfrig a empresa permitiu a realização de uma entrevista, seguindo o roteiro preestabelecido, com o Gerente de *Marketing & Produtos Elaborados* (Entrevistado 6), uruguaio, que é também responsável pela comunicação e pela imagem da empresa frente aos seus principais *stakeholders*. Também foram utilizadas para a análise informações provenientes de fontes secundárias, como relatórios das empresas do grupo e relatórios de análise de risco.

Como forma de triangular as informações para a análise, foi realizada uma entrevista e posteriores comunicações com o gerente de uma empresa que contrata os serviços de produção da Marfrig no Uruguai (Entrevistado 7). Por solicitação dessa empresa, nesta pesquisa só informações relacionadas à Marfrig serão nomeadas e a empresa será chamada de Delta, conforme estabelecido na seção de Metodologia.

Para facilitar a análise e a compreensão, a empresa em análise será nomeada de forma distinta, utilizando seus nomes reais, em função da especificidade e do país de suas operações: no Uruguai, para o período antes da aquisição será chamada pelo nome de cada uma das empresas adquiridas (Frigorífico Tacuarembó, Establecimiento Colonia, San José ou Inaler, e La Caballada ou Cledinor em Salto); após a aquisição da primeira empresa, o grupo formado no Uruguai será chamado de Tacuarembó/Marfrig; para as operações no Brasil será chamada Marfrig antes e após a aquisição; nas operações nos países restantes será chamada pelo nome específico da empresa com uma referência ao país que pertence; finalmente, a empresa em geral será nomeada como Marfrig Group ou Grupo Marfrig.

4.2.1. Estratégia de internacionalização da empresa Marfrig

A Marfrig, desde o final dos anos 1980, procurou posicionar-se no segmento de alto valor agregado e oferta diversificada para São Paulo e Rio de Janeiro, por isso, começou a importar produtos ovinos do Frigorífico Tacuarembó no Uruguai e Quickfood na Argentina, segundo Macedo (2008) na publicação “Marfrig Campo”, quando era Diretor de Operações para a empresa no Uruguai. Atualmente, o Grupo Marfrig tornou-se o terceiro maior produtor de carne bovina do mundo (MARFRIG,

2013b) e o maior produtor de ovelhas da América do Sul (F.T./MARFRIG, 2012). No Uruguai, dispõe da maior empresa privada do país, sendo o principal exportador de carnes deste, com 25% do abate do setor, de acordo com o relatório de risco da empresa Fitch Ratings (2010b).

Segundo o entrevistado, no ano de 2006 a Marfrig “encontrava-se em processo de expansão no Brasil com o objetivo estratégico de, em pouco tempo, converter-se em líder na produção de proteína animal” (Entrevistado 6). Essa estratégia foi financiada por diversas instituições brasileiras que tinham o objetivo de apoiar as empresas que “permitiram ao país globalizar sua estratégia exportadora” (Entrevistado 6), entre as quais encontrava-se o BNDES, atual proprietário de aproximadamente 15% das ações do Grupo.

Dessa forma, sustentado na obtenção de capital com custo razoável, a Marfrig encontrava-se sob uma estratégia de crescimento fundamentada nas aquisições de empresas no Brasil, até que no ano de 2006 adquiriu a primeira empresa no exterior, o Frigorífico Tacuarembó, no Uruguai, segundo o relato do entrevistado.

No começo, segundo o entrevistado, a estratégia de internacionalização da Marfrig foi planejada baseada no acesso aos principais mercados compradores, através da aquisição de frigoríficos em mercados exportadores autorizados, incrementando, dessa forma, a produção de carne de alta qualidade a preços inferiores aos dos países de destino (CEPAL, 2008). Para o mercado dos Estados Unidos, o único país que podia ingressar com carne *in natura* era o Uruguai, nem o Brasil ou a Argentina podiam. Para o mercado da Europa, a Argentina apresentava uma quota de ingresso – determinada pela quota Hilton– consideravelmente maior que a do Uruguai, em tamanho e escala, somando a sua reputação valorizada nos mercados de destino³⁶. Contudo, os possíveis negócios na Argentina exibiam em sua etapa de avaliação resultados inferiores aos das aquisições no Uruguai, além das boas oportunidades de investimento, mas prejudicadas pela mudança do Governo e o começo de restrições às exportações.

O modelo de crescimento da Marfrig em nível internacional baseou-se no ingresso nos países por aquisições de empresas em funcionamento, estratégia similar à adotada na sua expansão dentro do Brasil. Mesmo considerando o modelo

³⁶ Conforme Perrota *et al.* (2011) e relatório da Cepal (2008).

implementado pela Marfrig, procurou-se uma sinergia em aspectos operacionais para cada unidade produtiva e em cada país, e o respeito à estratégia de cada unidade produtiva, sem implementar um modelo que transformaria as formas de trabalhar das empresas adquiridas, explicou o entrevistado.

Esse modelo de aquisições sustentou-se com a abertura de 30% do capital acionário na BOVESPA, permitindo-lhe a aquisição de plantas industriais no Brasil, Uruguai, Argentina e Chile, como pode ser observado na Figura 10. Como resultado, em 2008, já era considerado o quarto maior processador de carnes do mundo e líder de exportações no Uruguai e na Argentina (SECCO, 2008).

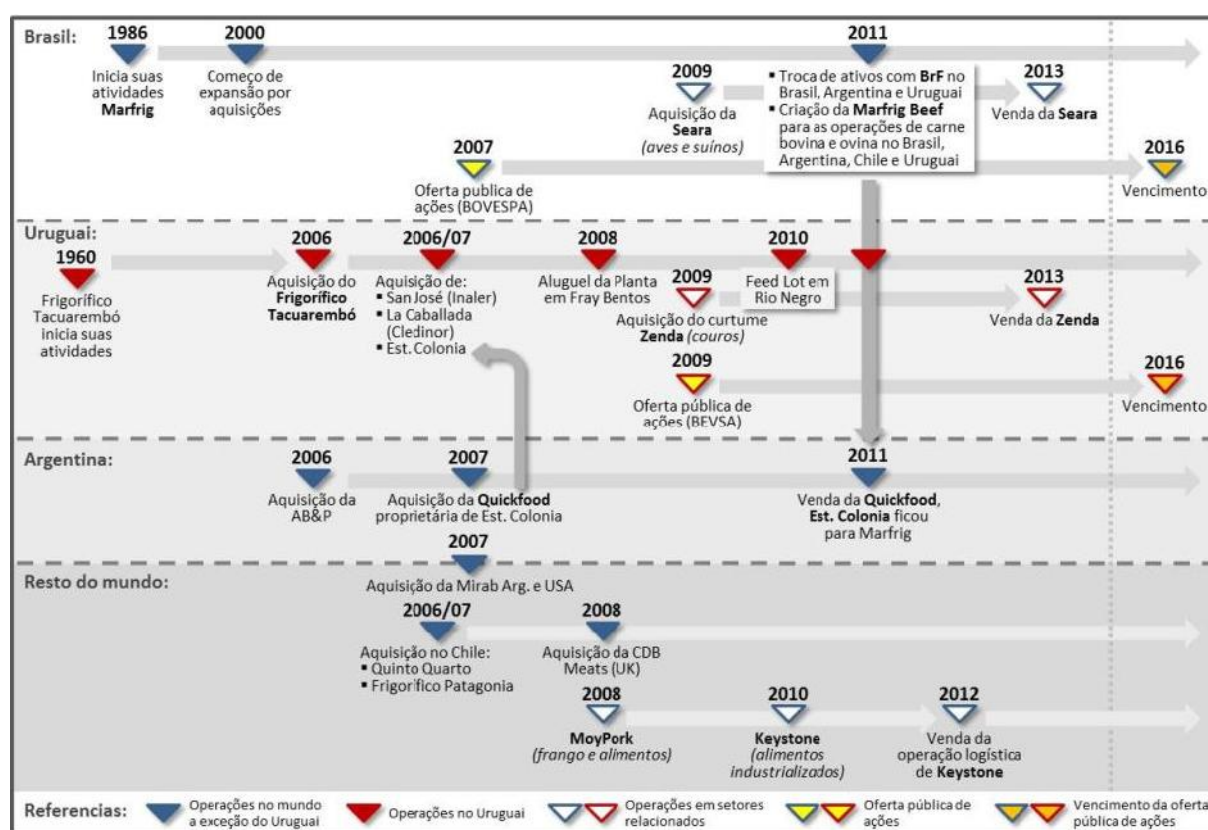


Figura 10. Cronograma das principais aquisições de Marfrig

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em: BEVSA (2009), Fitch Ratings (2010b), F.T./Marfrig (2013c), Marfrig (2013g), Marfrig (2013f) e Entrevistado 6.

4.2.2. Áreas de atuação da empresa Marfrig em nível internacional

Até o começo da internacionalização de suas atividades produtivas, a Marfrig tinha alcançado um patamar de 50% de sua produção destinada à exportação, posicionada como “um dos melhores produtores de carne do mundo” pela qualidade de seus produtos, pontualidade e preços competitivos, resultado de seus altos

padrões técnicos e de qualidade (F. TACUAREMBÓ, 2007). No Brasil, a Marfrig era uma das três principais empresas no setor de carne bovina e produtos alimentícios elaborados, nas atividades de produção, exportações e importações, e contava com dez plantas industriais com capacidade de abate total diário de 10.000 cabeças e uma capacidade de produção anual de 400.000 toneladas (F. TACUAREMBÓ, 2007).

Embora a principal atividade do Grupo Marfrig fosse a industrialização de proteína animal bovina e ovina e a elaboração de produtos alimentícios industrializados, entre os anos 2009 e 2013 procurou diversificar suas áreas de atuação, principalmente com as aquisições da Seara no Brasil, fabricante de produtos industrializados de aves e suínos, da Keystone no exterior, fabricante de alimentos industrializados, da Moypork, fabricante de frango e alimentos, e a uruguaia Zenda. Conforme a Teoria de *Springboard* baseada no Paradigma Eclético, as empresas ingressantes no mercado mundial procuram minimizar suas debilidades competitivas adquirindo empresas de forma “agressiva” e envolvendo alto grau de risco (LUO; TUNG, 2007).

Devido à participação majoritária da Marfrig nesse setor no Uruguai, a empresa não podia fazer mais aquisições de frigoríficos. Por isso, segundo o entrevistado, no ano de 2010 adquiriu a curtiembre Zenda – e suas plantas no Uruguai, Argentina, México, Alemanha e África do Sul – em concordância com sua estratégia internacional de procurar a diversificação de seus investimentos em setores relacionados à sua principal atividade. Ou seja, a aquisição baseou-se na procura pela redução de custos de transação, o que se traduz, de acordo com o Paradigma Eclético, na constituição de uma vantagem de propriedade de natureza estrutural (DUNNING, 1981), baseada na multiatividade da empresa, o que facilitou o ingresso em mercados estrangeiros e dos próprios recursos de produção no exterior, e gerou uma posição mais favorável para os investimentos de forma sequencial (DUNNING, 1995). Apesar disso, em função do vencimento de dívidas – no ano de 2016 – geradas pela estratégia de aquisição de empresas, além do alto grau de recursos financeiros e humanos que requeria do grupo, essa experiência finalizou no ano de 2013, quando a empresa vendeu o curtiembre Zenda à brasileira JBS.

Similarmente, segundo o entrevistado, em um cenário de estancamento do mercado interno brasileiro de consumo³⁷ e com resultados menores do que o esperado, no mesmo ano a Seara foi vendida no Brasil, buscando reduzir aproximadamente R\$6 bilhões em dívidas bancárias (MARFRIG, 2013b). O Grupo tem adaptado uma nova estratégia procurando concentrar-se novamente na sua atividade principal e refinanciar as dívidas, procurando baixar os passivos gerados pelas 70 aquisições feitas em cinco anos, completou o entrevistado.

Paralelamente, no ano de 2011, fruto da decisão do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) no Brasil, a empresa BrF foi obrigada a vender parte de seus ativos no Brasil, o que gerou um acordo com a Marfrig para a troca de ativos no Brasil, Argentina e Uruguai. Especificamente no Uruguai a Marfrig vendeu para a BrF as operações comerciais da marca Paty (BRF, 2011a; BRF, 2011b).

Após esses períodos de crescimento, aquisições e vendas, diversificação e concentração, o Grupo Marfrig, integrado por Marfrig Beef, Keystone Foods e Moypark (Figura 11), emprega no mundo 46 mil pessoas em suas unidades produtivas, comerciais e de distribuição, em 15 países, a partir dos quais exporta para 110 países (MARFRIG, 2013b; MARFRIG, 2013g), com um faturamento anual estimado de R\$17,3 bilhões (MARFRIG, 2013e). Assim, o Grupo Marfrig consolida-se como o maior produtor de ovelhas da América do Sul, o maior produtor de aves no Reino Unido e a maior companhia privada no Uruguai e na Irlanda do Norte (F.T./MARFRIG, 2012).



Figura 11. Principais características das três empresas do Grupo Marfrig
 Fonte: adaptado de Marfrig (2013h)

Especificamente em nível regional, a Marfrig Beef, empresa do grupo que congrega todas as filiais do setor do gado bovino e ovino, entre as quais encontra-se Tacuarembó/Marfrig, emprega 24 mil funcionários, com uma capacidade de abate de 5,1 milhões de cabeças de gado ao ano e 3 milhões de ovinos por ano, e um processamento de 166 mil toneladas de alimentos industrializados (MARFRIG,

³⁷ Perrota *et al.* (2011).

2013e). A Marfrig Beef divide-se em Marfrig Beef Brasil, exceto o Rio Grande do Sul, que integra a Marfrig Beef Cone Sul juntamente com Uruguai, Argentina e Chile, da qual o CEO é Martin Secco, anterior Diretor do Tacuarembó (MARFRIG, 2013e).

4.2.3. Processo de internacionalização da empresa Marfrig no Uruguai

Produto de uma combinação de fatores, no final do ano de 2006 a Marfrig adquiriu no Uruguai o Frigorífico Tacuarembó. Nesse ano, o Uruguai apresentava na região “o melhor *status* sanitário para a exportação de carne bovina” (Entrevistado 6), o que lhe permitiu acessar mercados tradicionais como Estados Unidos e Canadá, relações comerciais duradouras que foram interrompidas por períodos com aftosa no Uruguai.

A aquisição no Uruguai, além de conseguir o acesso aos principais mercados mundiais, permitiu-lhe o acesso com produtos de alto valor agregado sob um rigoroso sistema sanitário (F. TACUAREMBÓ, 2007), resultado da experiência na pecuária extensiva de mais de 300 anos, com uma população atual de 12 milhões de bovinos e 8 milhões de ovinos (F.T./MARFRIG, 2013a), e diversificando o risco de potenciais enfermidades do gado (PERROTA *et al.*, 2011; CEPAL, 2008).

De acordo com o relato do entrevistado, desde a reabertura, no ano de 2003, do mercado dos Estados Unidos para as exportações do Uruguai, somada ao alto nível de preços e quantidade de produção, foi que as principais empresas brasileiras do setor começaram a observar o Uruguai como uma possível “perna estratégica, necessária dentro do modelo de crescimento internacional na produção de proteína animal” (Entrevistado 6).

Consequentemente, a Marfrig utilizou essa situação como porta de entrada aos “mercados de maior valor naquele momento” (Entrevistado 6), como Estados Unidos e Canadá, pois do Brasil não podiam ingressar, acessando a plantas industriais com um investimento razoável em comparação às possíveis aquisições dentro do Brasil, além de compartilhar visões empresariais e culturas organizacionais similares entre Tacuarembó e Marfrig. Posteriormente, concorrentes brasileiros fizeram aquisições semelhantes, por exemplo, o Grupo Minerva comprando o Frigorífico PUL e a JBS Friboy comprando o Frigorífico Canelones.

Para as empresas brasileiras, naquele momento o Uruguai, além de ser uma porta de entrada para mercados de alto valor, também apresentava custos de

produção relativamente baixos em relação aos preços finais, segurança institucional para os investimentos estrangeiros³⁸, uma oferta de gado que permite fazer produtos diferenciados e, especificamente, de raças britânicas, que são as mais valorizadas no mundo, produzia carne certificada orgânica e Angus, uma indústria automatizada e contava com a rastreabilidade obrigatória para todo o rebanho nacional, explicou o entrevistado.

Após a primeira aquisição no final do ano de 2006 do Frigorífico Tacuarembó, continuou-se com a aquisição de três plantas indústrias: San José (Inaler S.A.), Salto (Cledinor S.A.) e Establecimiento Colonia, em Colonia, no ano de 2007. No ano de 2008, arrendou-se uma planta industrial em Fray Bentos que, que trabalha de forma complementar com Pampeano, no Rio Grande do Sul, na elaboração de *Corned Beef*. Todas as fábricas foram integrando-se sob a administração do Frigorífico Tacuarembó, operando com a marca Tacuarembó e integrando estrategicamente os seus processos produtivos e o planejamento em forma conjunta de investimentos, segundo o entrevistado de acordo com o relatório da Bolsa de Valores do Uruguai BEVSA (2009).

Especificamente, a aquisição do Establecimiento Colonia surgiu da aquisição da Quickfood na Argentina, no ano de 2007, empresa proprietária do frigorífico no Uruguai. Este encontrava-se no Uruguai como contingência para a fabricação de hambúrgueres para os mercados de Uruguai, Chile e, principalmente, Argentina, onde a venda de hambúrguer representava um terço do faturamento da empresa, segundo o entrevistado.

4.2.4. A empresa Marfrig no Uruguai (Tacuarembó/Marfrig)

O negócio da Marfrig no Uruguai tem passado por várias etapas. A primeira refere-se à aquisição das empresas até 2008, caracterizada pelo alto grau de investimento procurando padronizar os processos e os produtos das unidades produtivas adquiridas – em especial as plantas de San José e Colonia –, além do maior nível histórico de preços de suas exportações, segundo o entrevistado e o relatório da Fitch Ratings (2010b).

³⁸ Conforme os estudos descritivos do país como destino de investimentos brasileiros segundo os trabalhos de Cienfuegos e Sanahuja (2010) e Uruguay XXI (2012b).

A segunda etapa foi a partir de 2008, quando a Tacuarembó/Marfrig procurou tornar-se mais eficiente, concentrando-se na consolidação das unidades produtivas adquiridas, procurando gerar sinergias entre as plantas, tornar mais eficiente o giro do capital de trabalho, minimizar os investimentos e ter um perfil financeiro conservador, segundo a análise da Fitch Ratings. Contudo, começou a apresentar uma diminuição no abate de gado, uma média de 26% no ano de 2009 e 22% no primeiro trimestre de 2010, por condições climáticas adversas (FITCH RATINGS, 2010a; FITCH RATINGS, 2010b), e uma diminuição das vendas no ano de 2009 devido à queda de preços fruto da crise internacional (FITCH RATINGS, 2011).

Atualmente, Tacuarembó/Marfrig representa o principal grupo exportador de carnes do Uruguai, cobrindo 25% do abate do país (FITCH RATINGS, 2010b) e tornando-se a maior companhia privada do país (F.T./MARFRIG, 2012), com 3.700 empregados (F.T./MARFRIG, 2013c).

4.2.5. Desenvolvimento de recursos estratégicos

A aquisição das empresas uruguaias pela Marfrig gerou como principais resultados o acesso aos mercados que o Brasil não podia ingressar, o acesso à matéria-prima e aos produtos de alta qualidade³⁹, e o acesso ao conhecimento na rastreabilidade do gado. Na sequência, será feita uma análise do desenvolvimento dos recursos estratégicos do Grupo Marfrig, surgidos da aquisição das empresas no Uruguai.

4.2.5.1. Recursos estratégicos tangíveis

De acordo com a tipologia de recursos de Valentin (2001), adaptada para o presente trabalho, a seguir serão apresentados os resultados do desenvolvimento dos recursos financeiros – capital, financeiro – físico e, finalmente, os legais relacionados ao processo de internacionalização da Marfrig no Uruguai.

A aquisição do Frigorífico Tacuarembó e seus rápidos resultados positivos permitiu à Mafrig Brasil obter capital para continuar financiando seu modelo de

³⁹ O acesso às matérias-primas de setores-chaves é descrito como um dos principais fatores de investimentos brasileiros no Uruguai, segundo Cienfuegos e Sanahuja (2010).

aquisições, pelo qual tem se apresentado um desenvolvimento do **recurso estratégico financeiro – capital**.

Em junho de 2007, a Marfrig fez uma emissão pública de ações – 30% do total – na Bolsa de São Paulo, procurando financiamento para continuar com seu modelo de aquisições (SECCO, 2008), sustentado nos bons resultados ao curto prazo das operações de aquisição no Uruguai. Nesse momento, as plantas industriais no Uruguai eram “a novidade” (Entrevistado 6) para os investidores, e a Marfrig, especificamente, apresentou seu modelo de crescimento que tinha escolhido para o Uruguai, o qual era “comprar plantas em funcionamento em bom estado de conservação, com mercados abertos e operativos, às quais as ajustava colocando-as ao mesmo nível em relação a seus processos e oferta de produtos” (Entrevistado 6).

Em setembro de 2009, como forma de procurar recursos financeiros para os investimentos planejados para o Establecimiento Colonia, emitiram-se títulos negociáveis⁴⁰ na Bolsa de Montevideú. Nessa situação, o Establecimiento Colonia e suas três empresas associadas como fiadores solidários – Frigorífico Tacuarembó, Inaler e Cledinor –, obtiveram a qualificação de A+, outorgada pela Fitch Ratings⁴¹, *versus* a qualificação de B+, correspondente à Marfrig Alimentos S.A. para suas operações no Brasil (FITCH RATINGS, 2010a). Essa diferença de qualificações poderia ser considerada como uma indicação da relevância do resultado das operações no Uruguai para os investidores, o que sustentou a venda das ações da Marfrig no Brasil.

Apesar da situação atual, em que a empresa encontra-se num período de procura da redução do endividamento, motivo pelo qual vendeu a Seara e a Zenda, a Marfrig tem conseguido obter capital pela aquisição de empresas no Uruguai, desenvolvendo em consequência o recurso estratégico financeiro – capital, que é considerado como tal, em concordância com Barney (1991), por ser valioso e raro.

O **recurso estratégico financeiro – físico** apresentou duas situações: uma primeira de desenvolvimento, em relação à formação de um sistema produtivo, e uma segunda situação de acesso ao recurso estratégico, como as matérias-primas de alta qualidade e a oferta diversificada de produtos.

⁴⁰Emissão pública de *Obligaciones negociables* por 20 milhões de dólares.

⁴¹Fitch Ratings: qualificadora de riscos de investimentos.

A Marfrig no Uruguai, desde sua chegada, tem desenvolvido uma estrutura industrial no país que lhe permitiu obter uma maior oferta de produtos exportáveis em quantidade e variedade. A mistura da produção – consequência da oferta entre carne *in natura* e produtos industrializados – foi fruto da chegada da Marfrig, que procurou diferenciar a oferta de produtos e aumentar a produção de industrializados, ou seja, de produtos com maior valor agregado, direcionando os investimentos para agregar valor, e não para a manutenção de *commodities*, segundo o explicado pelo representante da empresa.

Segundo o representante, a estrutura industrial automatizada tem possibilitado a constituição de uma oferta exportável diversificada como representação de uma estratégia horizontal, procurando atender diversos nichos, principalmente no mercado internacional. Segundo o relatório da Tacuarembó/Marfrig (2013c), “a sinergia entre todas suas unidades produtivas, tem permitido a Tacuarembó/Marfrig ampliar sua oferta de produtos bovinos e complementá-la com cortes de origem ovina e uma ampla variedade de produtos industrializados”. Contudo, os processos industriais e os produtos elaborados pelos quatro frigoríficos adquiridos foram padronizados para unificar a venda sob uma única marca para todo o grupo no Uruguai, segundo o entrevistado.

O processo de standardização e homogeneização dos processos produtivos, segundo o entrevistado, “foi muito complexo, mas se conseguiu”, pois as plantas apresentaram processos e produtos similares e habilitações para exportar aos mesmos destinos, porém só as de Tacuarembó e Colonia produziam produtos industrializados e as de San José, Salto e Colonia produtos Kosher.

Dessa forma, para os investimentos feitos para a incorporação de equipamentos e melhoria das instalações, a empresa teve acesso ao programa de promoção de investimentos do governo uruguaio. Esse programa isenta impostos e taxas relacionados aos projetos de investimento, segundo o relatório do Est. Colonia (2011) e de acordo com o fenômeno descrito de forma genérica por Cienfuegos e Sanahuja (2010) e apresentado por Uruguay XXI (2012b). Além disso, esse acontecimento concorda com a abordagem teórica escolhida para esta pesquisa em relação ao acesso à vantagem estrutural (vantagem de localização), segundo o Paradigma Eclético (DUNNING, 1981), e conforme a abordagem do *Springboard*, que não o define como um dos principais motivos de internacionalização (LUO; TUNG, 2007).

A localização geográfica “complementar” das plantas dentro do Uruguai (F. TACUAREMBÓ, 2007) nas principais áreas produtoras de bovinos (F.T./MARFRIG, 2008e) também permitiu à Tacuarembó/Marfrig “aproveitar as sinergias resultantes” (FITCH RATINGS, 2010b), como a minimização do tempo de traslado do gado vivo contribuindo ao bem-estar animal⁴² (BURUTARÁN, 2008), o acesso às diversas variedades de gado criadas em diferentes partes do país e a minimização dos custos de provisão em relação à qualidade dos animais e dos pedidos de venda (FITCH RATINGS, 2010b).

Em relação ao sistema produtivo da Marfrig no Uruguai, este tem apresentado uma estratégia de verticalização. No ano de 2010, desenvolveu o único *Feed Lot*⁴³ da região – localizado no departamento de Rio Negro com capacidade de 20.000 animais com um investimento de 10 milhões de dólares – para a finalização do processo de cria, procurando garantir um constante fornecimento de gado devido a uma demanda contínua de animais (F.T./MARFRIG, 2013c; F.T./MARFRIG, 2013f; FITCH RATINGS, 2010a). Para o processo posterior ao processamento da carne, foi adquirido no ano de 2009 o curtume Zenda, como forma de sinergia entre as plantas frigoríficas e o curtume (FITCH RATINGS, 2010b). Contudo, fruto de uma decisão do Grupo de voltar a se concentrar no negócio de carne bovina e ovina frente a uma necessidade financeira, a Zenda foi vendida à empresa brasileira JBS no ano de 2013, de acordo com o entrevistado.

A Marfrig criou no Uruguai uma estrutura produtiva própria que lhe facilita o acesso ao gado – representando 25% do abate do país– e apresenta uma produção padronizada entre suas plantas, além de possuir varias certificações, conseguindo acesso aos principais destinos internacionais. A geração desse sistema produtivo se traduz no desenvolvimento do recurso estratégico financeiro – físico para o Grupo Marfrig, por ser, conforme Barney (1991), principalmente valioso, raro e apresentar imobilidade.

⁴² Bem-estar animal: refere-se ao cuidado da segurança do animal, procurando que recebam um cuidado “humanitário”, ou seja, prevenir o sofrimento desnecessário dos animais, e para isso são capacitados os produtores e os transportadores (F.T./MARFRIG, 2013j). Como resultado, são minimizados os hematomas e as contusões que o animal recebe, e o seu *stress*. Esse último é causado pelo consumo por parte do animal da maior parte de seu glicogênio para manter em alerta seus músculos antes do abate, o que gera valores de pH inadequados (F. TACUAREMBÓ, 2005)

⁴³ *Feed Lot*: estabelecimento para a engorda do animal durante um período de 3 a 6 meses antes de ser enviado ao abate. Sua alimentação é composta entre 70 e 90% por grãos, segundo uma publicação do The Economist patrocinada pela INAC (2007).

De acordo com o Paradigma Eclético, o sistema produtivo adquirido e logo desenvolvido pela Marfrig no Uruguai constituiu uma vantagem competitiva pela combinação de três vantagens (DUNNING, 1988): vantagem de propriedade de natureza estrutural, fruto da integração de processos e a expansão de capacidades organizacionais e tecnológicas; vantagem de localização, devido à vantagem transacional surgida da gestão coordenada de ativos em diversos países obtendo oportunidades diferenciadoras como o acesso à matéria-prima e à mão de obra; vantagem de internalização, pela redução de custos de transação mediante economias de escala e escopo com a incorporação de produtos intermediários com a formação do *Feed Lot* e a verticalização do sistema com a aquisição do curtume Zenda.

Em relação ao acesso às matérias-primas⁴⁴ e à oferta de produtos, a maior parte dos cortes de carne vendidos por Tacuarembó/Marfrig são provenientes de animais criados no sistema aberto (pasto) ou criados em pastagens e terminados em curral. A criação dos animais ao ar livre durante todo o ano, com alimentação vegetal sem utilização de produtos ou subprodutos de origem animal, gera produtos mais saudáveis por serem livres de antibióticos e de hormônios de crescimento, apresentando gorduras ômega-3 saudáveis, níveis baixos de gorduras e colesterol, e mínimo risco de E. Coli (F.T./MARFRIG, 2013g). Por exemplo, segundo o CEO da rede de restaurantes americana Boloco, no Uruguai “os animais são alimentados somente a capim, o que deixa a carne mais suculenta e garante um sabor maravilhoso aos burritos, [...] com pouca gordura. Este é o melhor bife para o prato” (PEPPER, 2013).

O portfólio de produtos da Tacuarembó/Marfrig é composto por: Carne Bovina Orgânica, Carne Angus Certificada, Carne e produtos industrializados Kosher, produtos industrializados e subprodutos. Além disso, com a marca South Lamb a Tacuarembó/Marfrig vende cortes ovinos congelados de qualidade Premium, regulares e orgânicos (F.T./MARFRIG, 2013i).

Especificamente, a Carne Bovina Orgânica e a Carne Angus Certificada são os principais produtos que destacam a Tacuarembó/Marfrig no mercado

⁴⁴ Segundo o estudo de Perrota *et al.* (2011), um dos fatores pelos quais as empresas brasileiras têm desenvolvido estratégias de internacionalização foi a procura por uma participação preponderante no acesso às matérias-primas na região.

internacional. A elaboração desse tipo de produto é resultado da *expertise* do Frigorífico Tacuarembó e seus produtores associados (recurso intelectual), do relacionamento com os produtores (recurso relacional) e das características únicas da criação do gado bovino no Uruguai, pelas técnicas utilizadas (recurso intelectual) e pelas características geográficas e climáticas do país.

Embora a Marfrig no Brasil tivesse um programa de produção de carne orgânica antes da aquisição do Frigorífico Tacuarembó (F. TACUAREMBÓ, 2007), ela não conseguiu alcançar o *status* internacional que apresenta a carne uruguaia ou o acesso aos mercados no qual a carne uruguaia ingressa (MARFRIG, 2013a).

Concluindo, estima-se que a diferença entre ambas as empresas do grupo é fruto da dificuldade de desenvolver esse tipo de produto, surgido do conjunto dos elementos antes mencionados, e da falta de autorizações nos países de destino. Consequentemente, entende-se que os produtos elaborados pela Tacuarembó/Marfrig constituem um recurso estratégico, o qual se desenvolveu para o Grupo Marfrig através da estratégia planejada de maior diversificação do portfólio de produtos, integrando novas linhas de produtos com valor agregado, segundo o entrevistado e corroborado no relatório do F. Tacuarembó (2007).

Embora possa ser considerado um acesso a esse recurso através da incorporação no seu portfólio de produtos, limitado a vendê-los unicamente com uma marca relacionada ao Uruguai, que certifique a origem, considera-se como um desenvolvimento do recurso estratégico para o Grupo Marfrig, pois foi planejado dessa forma, conhecendo as limitações do modelo. As marcas adquiridas no Uruguai são reconhecidas em nível mundial pela alta qualidade de seus produtos, segundo Perrota *et al.* (2011) e o relatório da Cepal (2008). Ter dentro do seu portfólio de produtos a Carne Bovina Orgânica produzida no Uruguai, reconhecida pelos principais consumidores do produto em nível mundial, é destacado pela Marfrig (MARFRIG, 2013a) em adição ao crescimento que têm apresentado as vendas desse produto nos últimos anos – um crescimento de 58% entre os anos de 2011 e 2012 (SECCO, 2013).

Esse recurso, portanto, é considerado como estratégico, conforme com Barney (1991), por ser valioso, raro, inimitável, não substituível e apresentar heterogeneidade e imobilidade.

Em relação à abordagem escolhida, a internacionalização das atividades da Marfrig no Uruguai lhe permitiu acessar matérias-primas diferenciadas e valorizadas

em nível mundial, constituindo dessa forma uma vantagem de localização devido a uma vantagem transacional (DUNNING, 1981). Por sua vez, ao melhorar sua oferta exportadora conseguiu diversificar em produtos e mercados (DUNNING, 2000), acessando diferentes nichos de mercado, em concordância com a abordagem do *Springboard* (LUO; TUNG, 2007), constituindo uma vantagem de propriedade de natureza estrutural, segundo o Paradigma Eclético (DUNNING, 1981).

Por último, quanto ao **recurso estratégico legal**, não se tem apresentado desenvolvimento com a aquisição dos frigoríficos no Uruguai, além das limitações surgidas da normativa do país que não permite a realização de certas práticas de produção, com o objetivo de manter o *status* sanitário dos animais e suas características únicas, o que permite o acesso a diversos mercados internacionais – por exemplo, a proibição da alimentação dos animais com produtos ou subprodutos de origem animal (F.T./MARFRIG, 2013a).

4.2.5.2. Recursos estratégicos intangíveis

Os recursos estratégicos intangíveis têm apresentado desenvolvimento nas seis categorias estudadas. Porém, destaca-se o acesso da Marfrig aos recursos organizacional e humano, que tem permitido o desenvolvimento dos outros recursos, tanto tangíveis como intangíveis.

O **recurso estratégico intelectual** refere-se à transferência de conhecimento sobre o sistema de rastreabilidade após a internacionalização e à transferência de conhecimento relacionada aos Programas de Carne Orgânica e de Angus Certificada.

A rastreabilidade no Uruguai é obrigatória desde 2006, fruto dos requisitos dos principais mercados para os quais exporta, como a União Europeia, que começou a exigí-la desde abril de 2009 (F. TACURAMBÓ, 2005; F. TACUAREMBÓ, 2006b). Dessa forma, a empresa tem conseguido fornecer produtos garantidos de forma epidemiológica e sanitária, beneficiando toda a cadeia de valor do Uruguai, alcançando um novo *status* e a valorização de seus produtos em nível mundial, acessando em consequência aos mercados mais exigentes no mundo (F.T./MARFRIG, 2013d) que “valorizam nossas carnes” (F. TACUAREMBÓ, 2006b).

O sistema de rastreabilidade uruguaio, além de permitir um nível sanitário superior, tem se constituído como exemplo para os países da região (F.T./MARFRIG, 2013d). No Brasil, em 2008, foram impostas barreiras pela União Europeia para o ingresso de seus produtos na Europa, “fruto do deficiente funcionamento de seu sistema de identificação e rastreabilidade” (F.T./MARFRIG, 2008c). Em resposta, procurando avançar nesse quesito, a Marfrig desenvolveu o Programa de Relacionamento com Produtores da Marfrig no Brasil no ano de 2010, chamado de Marfrig Club (MARFRIG, 2013c). Em consequência, infere-se que a *expertise* e a experiência adquiridas do Frigorífico Tacuarembó e das outras empresas uruguaias têm sido compartilhadas e incorporadas pela Marfrig do Brasil, desenvolvendo dessa forma o recurso estratégico intelectual, em relação à rastreabilidade dos produtos e ao *status* sanitário. Esse recurso é considerado estratégico por ser, conforme com Barney (1991), principalmente valioso e raro.

Com relação à produção de Carne Bovina Orgânica, esta é resultado, segundo detalhado na seção de recursos financeiros – físicos, da *expertise* que apresenta o Frigorífico Tacuarembó em conjunto com seus produtores, para alcançar a elaboração desse tipo de produto. A produção orgânica do Frigorífico Tacuarembó surgiu no ano 2000 pelo “crescente interesse, principalmente dos europeus, pelo consumo de carne orgânica”, segundo o Diretor Comercial de Tacuarembó/Marfrig, Secco (2013). Ele explicou para a revista corporativa, que rapidamente se conseguiu a habilitação para exportar para a Europa (2001) e os Estados Unidos (2003) por ser uma produção sustentável fundamentada em “três pilares: social, ecológico e econômico” (SECCO, 2013).

Para poder alcançar esse tipo de produtos, foi necessária a integração de todos os participantes da cadeia de suprimentos, em especial um estreitamento do relacionamento com um grupo escolhido de produtores de gado, para que fossem submetidos “aos procedimentos mais modernos de certificação”⁴⁵ e “aos melhores” padrões de bem-estar animal e rastreabilidade do produto (SECCO, 2013). Como resultado, o produto “é reconhecido internacionalmente pela qualidade e sustentabilidade do seu processo” (MARFRIG, 2013a), e por ser saudável (F.T./MARFRIG, 2013b); e os produtores recebem um benefício econômico pela

⁴⁵Procedimentos de certificação utilizados: Control Union Certifications, Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP), Sanitation Standard Operating Procedures (SSOP) e Good Practices of Manufacturing (GPM).

diferenciação de seus produtos e a inserção em programas de apoio e benefícios (F. TACUAREMBÓ, 2006a).

Assim, embora a Marfrig tivesse um Programa de Carne Orgânica, após a aquisição conseguiu ter acesso a um produto reconhecido e à *expertise* do Frigorífico Tacuarembó. Para esta pesquisa não foram fornecidas informações que permitam descobrir o grau de acesso e de captação da *expertise* em Carne Bovina Orgânica por parte da Marfrig ou o desenvolvimento de seu Programa em consequência desse acesso.

Em relação ao Programa de Carne Certificada Angus, embora a Marfrig tenha iniciado no ano de 2007 um programa próprio, o Uruguai colabora com experiência e ferramentas para melhorar o relacionamento com os produtores (F.T./MARFRIG, 2011b). Por meio do Programa de Carne Angus Certificada, a Marfrig consegue obter produtos com as características detalhadas na temática de recursos financeiros – físicos, e para isso faz uma seleção de animais e os processa “em excelentes condições” (F.T./MARFRIG, 2013h). Além do mais, o Programa fornece aos produtores apoio técnico e fomento das relações entre os produtores e as indústrias “com a finalidade de obter carne certificada de alta qualidade” (F.T./MARFRIG, 2011b). Parte do Programa é o fornecimento de produtos industrializados provenientes de carne Angus Certificada à cadeia de *fastfood* McDonald’s, fruto do trabalho dos produtores certificados (F.T./MARFRIG, 2013h).

Concluindo, o intercâmbio de informações sobre as experiências em processos e produtos, relacionadas principalmente a esses dois Programas, entre o Frigorífico Tacuarembó e a Marfrig (F. TACUAREMBÓ, 2007), é considerado como desenvolvimento do recurso estratégico, por entender que houve um intercâmbio de conhecimento entre as empresas, porém não teve o suficiente acesso à informação que permitisse avaliar a influência na Marfrig nesse recurso. Contudo, é considerado em concordância com Barney (1991) como um recurso estratégico por ser valioso e heterogêneo.

Quanto ao **recurso estratégico humano**, no momento das aquisições procurou-se manter o *staff* de executivos uruguaios ou incorporar novos do mercado local, porque “quem conhece melhor o negócio são as pessoas do lugar” (MACEDO, 2008). No primeiro ano após as aquisições o quadro de pessoal aumentou 10% em Tacuarembó, 17% em Salto e 60% em San José (F.T./MARFRIG, 2008a),

alcançando um total aproximado, no ano de 2013, de 3.500 empregados sem funcionários ou diretores brasileiros, acrescentou o representante da empresa.

Uma das condições da aquisição do Frigorífico Tacuarembó foi a permanência de dois dos quatro irmãos donos da empresa, em especial do Gerente Geral, o Sr. Martín Secco, pelos seus conhecimentos e seu caráter, referência para o setor, afirmou o entrevistado em concordância com Macedo (2008). Nesse sentido, o Gerente da empresa Delta avaliou os conhecimentos e as habilidades dos empregados, especificamente da produção de Tacuarembó/Marfrig, como valiosos, fruto de sua *expertise* e experiência de muitos anos e profissionalismo, embora não insubstituíveis (Entrevistado 7).

Embora os recursos humanos das empresas adquiridas constituam um recurso estratégico, não se dispõe de informações suficientes para poder determinar que a aquisição de empresas no Uruguai tenha gerado um desenvolvimento do recurso estratégico humano para o grupo Marfrig. Por sua vez, se desconhece se a decisão de não incorporar funcionários brasileiros no Uruguai foi produto de uma política do grupo ou um resultado do alto nível dos funcionários no Uruguai.

Contudo, em função da inter-relação com outros recursos estratégicos desenvolvidos, fruto da participação e do intercâmbio dos recursos humanos no Uruguai, como a habilidade de relacionamento com os produtores ou os conhecimentos para a produção de carne de qualidade ou acesso aos mercados, considera-se que houve um acesso ao recurso humano que possibilitou o desenvolvimento de outros recursos, mas não um desenvolvimento do recurso humano para o Grupo.

Quanto ao **recurso estratégico organizacional**, tanto o Frigorífico Tacuarembó como a Marfrig apresentaram visões, valores e culturas similares, segundo o entrevistado e de acordo com o relatório do F. Tacuarembó (2007), de forma similar aconteceu com o Establecimiento Colonia (F.T./MARFRIG, 2008e). As principais características organizacionais compartilhadas entre ambas as firmas foram: serem empresas familiares, dar ênfase aos valores e às relações com os clientes, produtores e a comunidade em geral (F. TACUAREMBÓ, 2007), o que facilitou o processo imediatamente posterior à aquisição, completou o entrevistado. Ele ainda explicou que os outros frigoríficos adquiridos no Uruguai apresentavam diferenças organizacionais, resultado de seu tamanho, equipamento e perfil humano,

principalmente, por isso ao serem incorporados à Tacuarembó/Marfrig procurou-se primeiro padronizar processos e produtos, para depois unir a carteira de clientes e transmitir a visão e os valores do Grupo no Uruguai.

As principais contribuições da Marfrig às empresas no Uruguai, segundo o entrevistado, foram: melhorias nas comunicações internas, responsabilidade social empresarial e o planejamento conjunto de ações sociais, de acordo com as políticas implementadas em todo o Grupo, procurando a formação de uma cultura global (F.T./MARFRIG, 2012).

O gerente ainda esclareceu: “continuamos sendo o mesmo, mas agora reportamos a um Holding no Brasil e aplicamos uma estratégia de negócios solicitada por eles; que não é muito diferente do que nós fazíamos; não tivemos mudanças” (Entrevistado 6). Contudo, apresenta-se uma mudança de foco na atualidade, concentrando-se em agregar valor aos produtos. Por sua vez, a política, a visão e a missão atuais “continuam sendo as mesmas antes da chegada da Marfrig [...]; só se adaptaram porque agora somos parte de um grupo” (Entrevistado 6).

O principal aporte para Marfrig foi poder conceber o desenvolvimento de uma estratégia de expansão no Uruguai para projetar-se no mercado internacional de alta qualidade em função do “profissionalismo” (Entrevistado 7) que as empresas no Uruguai tinham. Semelhante ao recurso anterior, a inter-relação com outros recursos estratégicos desenvolvidos foi fruto do recurso estratégico organizacional. Embora não tenha sido desenvolvido para a Marfrig, contribuiu para a formação de outros, e conseguiu ter acesso a esse recurso estratégico organizacional no Uruguai. Assim, é considerado um recurso estratégico por ser principalmente valioso, não substituível e apresentar imobilidade (BARNEY, 1991).

O **recurso estratégico informacional**, entendido como o relacionado à informação dos clientes e inteligência de mercado quanto aos concorrentes, apresentou desenvolvimento para o Grupo Marfrig em concordância com o resultado esperado de sua estratégia de internacionalização.

A estratégia da Marfrig de internacionalizar suas atividades para o Uruguai procurou “consolidar uma ampla participação nos mercados de exportações”⁴⁶

⁴⁶ O aumento da porção de mercado regional é um dos principais fatores ofensivos das estratégias de internacionalização das empresas brasileiras, segundo Perrota *et al.* (2011).

(Entrevistado 6), ou seja, o ingresso no Uruguai lhe permitiu o desenvolvimento de produtos de alto valor agregado sob um “estrito” sistema sanitário do sistema produtivo de carne (F. TACUAREMBÓ, 2007).

Essa motivação por evitar barreiras comerciais restritivas, que dispõe a Marfrig em seu país de origem, coincide com um dos motivos, segundo a abordagem de *Springboard*, de implementar esse tipo de estratégia por parte das empresas multinacionais dos mercados emergentes (LUO; TUNG, 2007). O que por sua vez, segundo o Paradigma Eclético, essa ação é uma vantagem de localização devido a uma vantagem transacional surgida da gestão coordenada de ativos para acessar a liberdades de intercâmbio comercial entre países (DUNNING, 1981).

O acesso a novos mercados como os Estados Unidos, Canadá, Coreia do Sul e outros, não tem gerado uma participação direta dos produtos ou da indústria brasileira, mas tem contribuído para o desenvolvimento do recurso estratégico para o Grupo Marfrig, ampliando seu raio de ação em nível internacional e conquistando novos mercados e nichos de mercado. Esse acesso aos mercados foi resultado do *status* sanitário das plantas industriais inseridas no *status* sanitário e nas habilitações de quotas de importação que o Uruguai tem com os principais mercados no mundo, sendo o único país do MERCOSUL que se encontra habilitado especificamente para os mercados dos Estados Unidos e do Canadá. Além disso, o Uruguai junto com Austrália, Nova Zelândia, Canadá e os Estados Unidos, são os únicos países do mundo habilitados a exportar carne de alta qualidade com terminação a grão, através da utilização de *Feed Lot* (F.T./MARFRIG, 2013e).

Dessa forma, o Grupo Marfrig só pode exportar para os mercados dos Estados Unidos e do Canadá proteína animal criada e industrializada integralmente no Uruguai, sob os controles e os níveis de qualidade do produto definido pelas habilitações de cada país de destino.

Assim, considera-se que o Grupo tem gerado o desenvolvimento do recurso estratégico, resultado de sua estratégia de internacionalização, ao conseguir acesso aos mercados mencionados. Considera-se um recurso estratégico por ser valioso, raro, não substituível e apresentar heterogeneidade e imobilidade (BARNEY, 1991).

Em relação à inteligência comercial, segundo o entrevistado, procurou-se concentrar as vendas sob um único escritório de venda para as empresas do Brasil, Argentina e Uruguai, pois compartilhavam a maioria de seus principais clientes. Porém, essa estratégia de centralização da comercialização retornou à situação

anterior de escritórios de vendas separados, por causa da impossibilidade de vender o produto sob uma única marca e da perda de relacionamento com alguns clientes especiais de cada país, por exemplo, no Uruguai os compradores de produtos Kosher. Essa temática será analisada a seguir no recurso estratégico relacional.

O **recurso estratégico relacional** da Marfrig tem apresentado um grau de desenvolvimento em três temáticas após a aquisição das quatro empresas no Uruguai. O objetivo da Marfrig ao chegar ao país foi que os *stakeholders* não percebessem grandes mudanças, pelo contrário, “eram empresas que funcionavam bem, por isso se fez a aquisição, eram rentáveis, pelo que não tinha sentido fazer mudanças” (Entrevistado 6). Portanto, tem-se desenvolvido o relacionamento dos produtores no Uruguai e o relacionamento com os clientes de forma geral para o Grupo Marfrig, além do desenvolvimento do relacionamento com os produtores no Brasil.

Um dos principais recursos estratégicos que apresentava o Frigorífico Tacuarembó era o relacionamento com os produtores. Com o ingresso da Marfrig, segundo o entrevistado, “temeram [...] ser conhecidos como uma empresa brasileira”. Essa situação poderia enfraquecer esse relacionamento devido ao temor pelo ingresso de empresas estrangeiras em setores-chaves do país⁴⁷. Contudo, a Tacuarembó/Marfrig, buscando que isso não afetasse o seu relacionamento, procurou continuar trabalhando da mesma forma que antes da aquisição. Segundo o entrevistado, “Tacuarembó é a empresa que tínhamos antes, mas ampliada a quatro plantas e com um respaldo maior da empresa brasileira”, ou seja, “uma grande empresa por trás que nos orienta [...] e nos dá apoio financeiro e comercial, mas a cultura e as pessoas continuam sendo de uma empresa uruguaia, uma empresa nacional” (Entrevistado 6).

Outro fator que contribuiu para a continuidade do relacionamento com os produtores foi um acordo feito no processo de internacionalização, pelo qual dois dos quatro irmãos proprietários do Frigorífico Tacuarembó deveriam continuar na Direção por dois anos após a aquisição, pois “neste setor, as pessoas encarregadas, que são conhecidas, são as referências do mercado” (Entrevistado 6).

⁴⁷ Conforme o que foi descrito por Cienfuegos e Sanahuja (2010) sobre os investimentos brasileiros no Uruguai.

A procura por manter a imagem de empresa nacional, seguindo as mesmas formas de trabalhar com os produtores, contribuiu para a duplicação do preço do gado pago aos produtores no período de quatro anos, afirmou o entrevistado e corroborado com o relatório de risco da empresa Fitch Ratings (2011). Como resultado, os produtores fornecedores do Frigorífico Tacuarembó mantiveram o mesmo relacionamento e os produtores fornecedores dos outros três frigoríficos adquiridos passaram a vender para uma marca reconhecida em nível nacional e internacional⁴⁸, a marca Tacuarembó (recurso reputacional), e contar com o respaldo que a empresa fornece aos seus produtores⁴⁹.

Segundo o Diretor da Tacuarembó/Marfrig, “a Marfrig chegou para somar, não diminuir e muito menos dividir” (SECCO, 2008). É por isso que, além dos serviços tradicionais fornecidos pelo Frigorífico Tacuarembó, a nova companhia através do Programa Impulso Agropecuário procurou promover um desenvolvimento sustentável do país, fornecendo aos produtores ferramentas para aumentar a relação custo-benefício, reduzir o ciclo produtivo e o giro do capital, diminuir a sazonalidade da oferta, padronizar a qualidade do gado produzindo cortes mais homogêneos e, finalmente, obter atributos nutricionais semelhantes de animais criados com suplementos ou exclusivamente com pastagens (F.T./MARFRIG, 2008d). Buscou ainda fornecer facilidades financeiras e logísticas para obter suplementos alimentícios, tecnologia e insumos, apoiando os pequenos produtores na busca por melhores rendimentos, difundindo programas universitários e de treinamento, equipando unidades educativas rurais, entre outros (F.T./MARFRIG, 2011a). Outro exemplo dessas políticas de relacionamento foi o Programa de Carne Orgânica Certificada do Frigorífico Tacuarembó, descrito na seção do recurso intelectual.

Com a chegada da Marfrig ao Uruguai e a incorporação de novos programas de relacionamento com o tradicional relacionamento da Tacuarembó estendido aos produtores dos outros três frigoríficos adquiridos, mantendo seus compradores

⁴⁸ Segundo Perrota *et al.* (2011) e relatório da Cepal (2008).

⁴⁹ De acordo com a Revista Marfrig Campo (F.T./MARFRIG, 2008b), alguns produtores relataram suas impressões sobre o relacionamento proposto: “há 17 anos que vendo ao Establecimiento Colonia e na verdade cheguei preocupado à reunião, [...] tranquilizou-me o discurso da Marfrig porque vejo que tem interesse em desenvolver a produção pecuária; volto tranquilo”. Outro produtor disse: “Sou presidente da Associação Rural de Tacuarembó e aqui com o ingresso de capitais estrangeiros à indústria tudo continua funcionando igual”. Por fim, o terceiro produtor afirmou: “No começo, a chegada da Marfrig nos gerou incerteza, não conhecíamos os novos donos. Mas depois comprovamos que nada tinha mudado e que nossos interlocutores continuam sendo os mesmos”.

referentes, contribuiu no desenvolvimento do recurso estratégico relacional. Este é considerado estratégico por ser principalmente valioso, raro, inimitável e apresentar imobilidade (BARNEY, 1991). Contudo, além de ser o desenvolvimento de um recurso próprio do Uruguai, a relevância deste para o fortalecimento do sistema produtivo no país e da oferta exportável, principal motivo da internacionalização das atividades do Marfrig no Uruguai, transcende e torna-se importante para o Grupo Marfrig.

Quanto ao relacionamento com os clientes, segundo explicado na seção anterior referente ao recurso estratégico informacional, o Grupo procurou implementar uma estratégia de centralização da comercialização no Brasil por compartilhar entre os países os principais clientes. Contudo, pela especificidade dos produtos, traduzida nas diferenças que observam os clientes, como a origem, a escala, tipo de carne e os aspectos sanitários, procurou-se dar uma atenção personalizada, por isso voltou ao modelo anterior de um escritório comercial por país. Fornecer “a mesma experiência” ao cliente com produtos dos três países é algo muito difícil de alcançar, segundo o representante da empresa.

Entretanto, os escritórios comerciais continuaram trabalhando de forma integrada, “as áreas comerciais estão permanentemente em contato” (Entrevistado 6) para procurar cumprir com todos os negócios que chegam ao Grupo, fornecendo aos clientes “a possibilidade de comprar em outros países – Brasil, Uruguai e Argentina – no caso de surgir diversas contingências” (Entrevistado 6), mas dentro do Grupo Marfrig, que tem aberto escritórios comerciais nos principais mercados compradores, completou o entrevistado.

Dentro do Uruguai, segundo o entrevistado, procurou-se implementar a mesma estratégia entre as quatro plantas adquiridas, porém dessa vez com êxito, integrando a comercialização sob um único escritório de vendas e uma única marca, a Tacuarembó, sendo o resultado desta estratégia. Portanto, a estratégia adotada no Uruguai permitiu obter uma oferta de produtos em maior escala e alta qualidade, e a possibilidade para o grupo da complementação entre as três filiais produtivas⁵⁰, gerando dessa forma o desenvolvimento do recurso estratégico relacional para o

⁵⁰ A criação de economias de escala e a melhoria do poder de negociação internacional é um dos fatores ofensivos detectados por Perrota *et al.* (2011) pelo qual as empresas brasileiras desenvolvem suas estratégias de internacionalização.

Grupo Marfrig. De acordo com Barney (1991), é considerado um recurso estratégico por ser principalmente valioso e apresentar imobilidade.

A partir da análise das características da rastreabilidade no Uruguai e da produção de Carne Certificada Orgânica e Angus (recursos intelectual e financeiro - físico) e do relacionamento com os produtores, infere-se que o Frigorífico Tacuarembó tem contribuído com sua *expertise* no desenvolvimento do Programa de Relacionamento com Produtores no Brasil chamado de Marfrig Club (MARFRIG, 2013c) e com o Programa Fomento Angus Marfrig lançado no ano de 2007 (MARFRIG, 2013d; F.T./MARFRIG, 2011b). Ambos os Programas, em termos gerais, têm procurado fomentar as boas práticas dos produtores para atender às exigências dos consumidores, estreitar o relacionamento com os produtores fornecendo apoio de técnicos, e procurar obter uma produção padronizada, monitorada, certificada e de alta qualidade, principalmente por meio da rastreabilidade de toda a cadeia produtiva. É importante destacar que essa análise é derivada de dados secundários, e não como resultado da entrevista com o representante da empresa.

Além de inferir a contribuição ao desenvolvimento do recurso pelo Frigorífico Tacuarembó, igualmente apresenta-se um desenvolvimento do recurso estratégico relacional da Marfrig no Brasil. Dessa forma, considera-se um recurso estratégico, conforme com Barney (1991), por ser principalmente valioso e raro.

A respeito do **recurso estratégico reputacional**, o entrevistado relatou que desde a chegada ao Uruguai a Marfrig decidiu utilizar uma única marca no país tanto para os produtores como para os clientes, e a marca escolhida foi Tacuarembó, por ser a primeira empresa a ser adquirida e pelo que representava antes da aquisição. Conforme o relatório da empresa: “uma sólida trajetória nos negócios de carne bovina, reconhecida até a atualidade pelos produtores, clientes e consumidores no Uruguai e no mundo” (F.T./MARFRIG, 2013c).

Porém, embora as marcas adquiridas no Uruguai fossem reconhecidas em nível mundial pela alta qualidade de seus produtos (PERROTA *et al.*, 2011; CEPAL, 2008), o Gerente afirmou que das quatro empresas que se adquiriram no Uruguai, Tacuarembó era a marca “mais forte, com melhor reconhecimento no mundo e

especialmente no Brasil; embora não houvesse uma corrente comercial grande naquele momento com o Brasil, mas era uma marca reconhecida” (Entrevistado 6).

Segundo o entrevistado, desde o começo realizou-se um trabalho com todos os *stakeholders* – produtores, vendedores de gado, agentes comerciais, clientes, bancos e Governo – para explicar que todas as plantas iriam trabalhar sob uma única marca e mesmas condições, ou seja, “não eram quatro plantas diferentes, era uma unidade” (Entrevistado 6). Complementando, o gerente relatou que essa estratégia “deu muitos bons resultados no curto prazo, conseguimos ter uma imagem de marca forte relacionada ao Uruguai”.

A preocupação em relação à reputação da empresa concentra-se em três públicos-alvos: os produtores e fornecedores, os clientes e agentes comerciais e a comunidade em geral, através de um programa de responsabilidade social empresarial. Para os produtores, responsáveis por 80% do custo da empresa pela compra de animais (FITCH RATINGS, 2010b), a marca Tacuarembó tem representado: segurança, confiança e transparência, segundo estudos feitos pela empresa e citados pelo entrevistado. Para os clientes, o entrevistado afirmou “a promessa da marca era o produto” o qual poderiam consegui-lo com “a mesma qualidade, serviço e segurança alimentar em qualquer das quatro plantas” (Entrevistado 6).

A marca Tacuarembó, com mais de 50 anos no mercado, passou “de uma marca familiar a uma marca de um grupo internacional que operava em várias plantas”, a uma marca que continua sendo considerada como “marca tradicional”, mas com o respaldo de uma empresa brasileira maior. Em comparação, as marcas utilizadas no Brasil e na Argentina têm mudado continuamente, por isso as filiais não apresentam marcas “representativas” do grupo em cada país como marcas principais, pelo contrário, “nós temos uma marca que é Tacuarembó para a carne *in natura* no Uruguai – para o mercado interno e externo – e depois temos marcas tácticas para distintas categorias de produtos” (Entrevistado 6).

A gestão de marcas em diversos destinos, segundo o Paradigma Eclético, se traduz em uma vantagem de propriedade de natureza transaccional, ou seja, pela capacidade de obter ganhos pela gestão de ativos em distintos países das empresas multinacionais, como as marcas (DUNNING, 1981).

Além dos esforços para posicionar a marca com os principais *stakeholders* no Uruguai, a soma de recursos estratégicos relacionados – principalmente o relacional

e o financeiro – físico – tem contribuído no desenvolvimento do recurso estratégico reputacional. De acordo com a afirmação do entrevistado, a marca Tacuarembó “é um dos ativos que temos no Uruguai para o Grupo” (Entrevistado 6), desenvolvendo o recurso reputacional não só para a empresa no Uruguai, e sim para todo o Grupo Marfrig, pelo que abrange essa marca, como o relacionamento com os produtores, os produtos de qualidade, suas certificações e acesso aos mercados internacionais, além do interesse que gerou nos potenciais investidores em ações da Marfrig a aquisição do Frigorífico Tacuarembó (recurso financeiro – capital). Assim, considera-se um recurso estratégico por ser valioso, raro, inimitável, não substituível e apresentar heterogeneidade e imobilidade (BARNEY, 1991).

4.2.6. Considerações preliminares

A aquisição das quatro empresas no Uruguai surgiu de uma estratégia de expansão internacional da Marfrig, a qual contribuiu para o desenvolvimento de recursos estratégicos, analisados em detalhe. Embora a Tacuarembó tenha sido a primeira empresa adquirida fora do Brasil, meses posteriores a Marfrig comprou empresas na Argentina, pois a experiência de internacionalizar as atividades foi à procura, principalmente, do acesso ao mercado dos Estados Unidos e pelo usufruto da quota Hilton a Europa, e aos produtos de alta qualidade (PERROTA *et al.*, 2011; CEPAL, 2008), e não pela própria experiência de internacionalização.

Contudo, o processo de crescimento foi de forma incremental: nos anos de 2006 e 2007 internacionalizou suas atividades na região e após o ano de 2008 no resto do mundo, conforme a descrição de Perrota *et al.* (2011) sobre a estratégia de internacionalização desenvolvida pela maioria das empresas brasileiras na última década: primeiro uma regionalização para logo uma internacionalização ao resto do mundo.

Conforme a análise, tem-se desenvolvido todos os recursos estratégicos, com exceção do legal. Em termos gerais, o desenvolvimento dos recursos não foi planejado, com exceção: do financeiro – físico, em relação ao acesso às matérias-primas e a uma carteira de produtos diferenciada; do informacional, em relação ao acesso aos mercados; do relacional, referente aos clientes; e do reputacional. Consistentemente, esses recursos foram os que apresentaram maiores níveis de desenvolvimento para os atributos analisados, como pode ser observado no Quadro

25. Em resumo, conforme a afirmação do Entrevistado 6, “o acesso aos mercados e o acesso à matéria-prima e produtos de alta qualidade foram os principais recursos que a Marfrig procurou no Uruguai”, o que concorda com um dos principais fatores identificados por Cienfuegos e Sanahuja (2010) em relação ao que atrai os investimentos brasileiros para o Uruguai.

A análise feita no Quadro 25 é resultado da triangulação de entrevistas e fontes secundárias utilizadas, procurando classificar em alto, médio e baixo cada um dos atributos dos recursos estratégicos desenvolvidos, segundo o *status* ou resultado já explicado. Os recursos que apresentaram maior desenvolvimento foram: o financeiro – físico, em relação ao acesso às matérias-primas e a uma carteira de produtos diferenciada; o informacional, em relação ao acesso aos mercados; e o reputacional.

		Financeiro - Físico				Intelectual		Humano	Organiza- cional	Informacio- nal	Relacional			Reputa- cional
		Financeiro - Capital	Sistema Produtivo	Acesso a matérias primas e oferta de produtos	Legal	Trazabilidade e status sanitário	Programas de Criação e Produção				Produtores - Uruguai	Produtores - Brasil	Clientes	
Atributos dos Recursos	Valiosos	Médio	Alto	Alto	Não	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
	Raros	Médio	Alto	Alto	Não	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto	Médio	Alto
	Inimitáveis	Baixo	Médio	Alto	Não	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio	Médio	Alto
	Não Substituíveis	Baixo	Médio	Alto	Não	Médio	Médio	Médio	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto
Natureza	Heteroge- neidade	Baixo	Médio	Alto	Não	Médio	Alto	Médio	Médio	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto
	Imobilidade	Baixo	Alto	Alto	Não	Médio	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto	Médio	Alto	Alto
Status / Resultado		Gerado	Gerado	Gerado	Não	Gerado	Gerado	Acesso	Acesso	Gerado	Gerado	Gerado	Gerado	Gerado
Planejado		Não	Sim	Sim	Não	Não	--	--	--	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Analisado antes da aquisição		Não	Sim	Sim	Não	--	--	--	--	Sim	Não	Não	Sim	--

Quadro 25. Análise do desenvolvimento de recursos estratégicos – Marfrig

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a análise de Fitch Ratings (2010a), pode-se relacionar o desenvolvimento dos recursos estratégicos e a inter-relação entre eles para o seu desenvolvimento, destacando-se que “a consolidação das operações da Marfrig no Uruguai fortaleceu as sinergias do grupo” (financeiro – físico, organizacional, humano, intelectual, relacional, reputacional) “e tem concedido outra dimensão na escala de negócios” (financeiro – capital, financeiro – físico, intelectual, informacional), “diversificação geográfica” (financeiro – físico) “e acesso ao financiamento” (financeiro – capital). Portanto, em concordância com a análise da Bolsa de Valores de Montevideo, a combinação desses elementos surgidos da estratégia tem gerado vantagens competitivas para o Grupo (BEVSA, 2009).

4.3. ANÁLISE DA EMPRESA BETA

A terceira empresa selecionada cumpre com as características representativas das empresas-alvo e foi selecionada como caso piloto para se analisar os resultados e realizar as modificações pertinentes no instrumento de coleta. Contudo, foi incorporada à análise final junto às outras duas empresas estudadas pela qualidade e relevância dos dados coletados.

Para estudo e diagnóstico dessa empresa, foram entrevistados a autoridade máxima para a empresa no Uruguai, que é o Gerente de Operações (Entrevistado 1) e o Analista Comercial e de Provisionamento (Entrevistado 2). Posteriormente, foram mantidas comunicações por *e-mail* com os entrevistados. Além disso, foi feita uma análise de fontes secundárias, principalmente relatórios das empresas integrantes do grupo no período de 1997 a 2013. Por solicitação do gerente, nesta pesquisa não serão nomeadas as marcas da empresa, razões sociais, nomes dos produtos ou linha de produtos, nomes dos entrevistados e nenhuma informação que permita inferir diretamente a identidade da empresa.

Como forma de triangular as informações para a análise, foi realizada uma entrevista e posteriores comunicações com o gerente (Entrevistado 3) de uma empresa contratada pela empresa Beta para a elaboração de um produto específico.

Segundo o estabelecido na seção de metodologia, a empresa será nomeada como empresa Beta e as fontes secundárias consultadas como E1, respeitando a codificação já definida, e a empresa contratada como empresa Gama.

4.3.1. Estratégia de internacionalização da empresa Beta

A empresa Beta, após a fusão e a aquisição de várias empresas – processo anunciado no ano de 2009 e concluído no ano de 2012 (E1.1, 2013) –, tornou-se uma das principais empresas alimentícias do mundo, representando no ano de 2012 mais de 9% das exportações totais mundiais de proteína animal e uma receita líquida de R\$28,5 bilhões. Além da proteína animal – aves, suínos e bovinos – dedica-se à fabricação de alimentos processados à base de proteína animal, lácteos, carboidratos e vegetais (E1.1, 2013).

A empresa apresenta uma concentração de sua operação de produção no Brasil, empregando mais de 110 mil funcionários em suas 50 fábricas e 33 centros

de distribuição (E1.1, 2013) nas atividades de produção, abate, distribuição e vendas (E1.24, 2009). Contudo, as vendas no exterior responderam por quase 41% das receitas líquidas no ano 2012, originadas entre: exportações, as 9 unidades industriais na Argentina e duas na Europa, e as 19 filiais que atendem mais de 140 países (E1.1, 2013; E1.35, 2013), entre as quais se encontram as filiais de Argentina, Chile e Uruguai. As 19 filiais encontram-se coordenadas entre si oferecendo suporte aos clientes e implementando uma mesma estratégia de *marketing* com variações quanto aos acordos de distribuição para cada país (E1.25, 2009). Juntas, as filiais da Argentina, do Chile e do Uruguai, considerando também as vendas no Paraguai, faturam ao ano aproximadamente 800 milhões de dólares (E1.34, 2013).

Segundo o exposto pelo vice-presidente da empresa Beta em uma reunião de Diretoria no ano de 2011, nos últimos anos a empresa Beta tem apresentado um crescente interesse pelo desenvolvimento do mercado internacional, encontrando no exterior as oportunidades de crescimento para a empresa em relação à redução da volatilidade e o aumento dos ganhos (E1.28, 2011). No mesmo relatório, afirmou que as formas do aumento dessa participação são por operações de características habituais, procurando qualificar cada vez mais o negócio de exportação e localizar as operações cada vez mais no mercado internacional através de modelos de negócios tradicionais e novos, em relação à marca, à distribuição e ao processamento.

A empresa Beta apresenta diversas estratégias em função dos mercados de destino. Para a Europa, o foco fica em fornecer soluções para marcas de terceiros e agregar valor aos produtos; em uma situação distinta, mas parecida com a do Brasil, o mercado do Oriente Médio encontra-se maduro e apresenta uma situação de liderança com a marca própria valorizada pelos consumidores (E1.28, 2011).

A estratégia de internacionalização da empresa Beta se assemelha com a abordagem do Paradigma Eclético, pelo qual as empresas escolhem o lugar ótimo, procurando internalizar à organização a transferência de ativos para não depender do mercado, em função das vantagens estruturais e das transacionais, obtendo oportunidades diferenciadoras e escolhendo diversos modos de entrada dependendo da melhor combinação das vantagens de propriedade, localização e internalização (DUNNING, 1981). Dessa forma, conforme afirmado pelo vice-presidente, sua estratégia baseia-se na procura por minimizar a desvantagem de

ingressantes no mercado mundial em comparação com empresas maduras multinacionais, através da aquisição de empresas ou de ativos críticos, segundo a abordagem de *Springboard* (LUO; TUNG, 2007).

As regiões da Europa e do Oriente Médio têm sido os principais destinos internacionais da empresa Beta, deixando de lado a região da América Latina por motivos de demanda, competitividade e outros. Contudo, nos últimos anos tem-se apresentado um crescente interesse pela região, pelo crescimento da demanda dos mercados e, principalmente, pela capacidade e competitividade que têm alguns países para a transformação de proteína vegetal em proteína animal, tornando a região uma nova plataforma produtiva e exportadora de carnes para o mundo. A empresa Beta já conta com a experiência da Argentina, na qual tem produção de proteína animal de aves e bovina, e a elaboração de alimentos processados (E1.28, 2011).

A empresa Beta apresenta atualmente uma estratégia de internacionalização a longo prazo procurando ter uma maior presença internacional em produtos de maior valor agregado (E1.27, 2010). Isso se reflete no aumento do volume de vendas e, principalmente, na receita da filial do Uruguai com a melhora do *mix* de produtos (E1.19, 2008) e a inclusão de produtos específicos para o mercado (E1.26, 2010).

4.3.2. Processo de internacionalização da empresa Beta no Uruguai

A empresa Beta não ingressou diretamente no Uruguai. Primeiro uma empresa distribuidora local fez os registros das marcas e dos produtos no país para começar suas atividades de importação e comercialização. Contudo, antes de acontecer a primeira importação, a empresa Beta “viu o negócio e decidiu entrar diretamente com uma filial no Uruguai” (Entrevistado 1), adquirindo a distribuidora no ano de 1998, conforme sua estratégia de expansão internacional (Entrevistado 1), ou seja, com uma estratégia orientada ao mercado de acordo com Dunning (1981). Porém, desde o ano de 1997 uma das empresas integrantes da empresa Beta tinha feito prospecções de parceiros no Uruguai, segundo o relatório da empresa E.1.32 (1997). O Gerente da empresa no Uruguai afirmou que para o país o motivo do investimento direto foi, com certeza, o proeminente negócio que a empresa

multinacional viu no mercado local, somando-se às facilidades quanto ao registro de marcas e de produtos já feitos pela empresa distribuidora (Entrevistado 1).

Contudo, considerando as características do mercado interno do Uruguai⁵¹, surge a questão de por que a empresa Beta dispõe de uma filial no Uruguai para atender só o pequeno mercado local, ao contrário das 18 filiais restantes que possui para atender mais de 140 mercados no mundo? Será que a empresa Beta teve outros motivos para estar presente no Uruguai?

Analisando relatórios entre os anos de 1997 e 2013 das diversas empresas que a compuseram, foram encontradas informações sobre os principais mercados mundiais. Entre eles, o Uruguai foi destacado em vários relatórios, não pelo volume de mercado, e sim como mercado objetivo. As informações extraídas focavam em quatro temáticas, como pode ser observado no Quadro 26.

Comercio Exterior - Suíno	Produtos	Campanhas comerciais	Exportações de carne bovina
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importância das exportações ao Uruguai procurando impulsionar as exportações a esse destino (E1.2, 2000). ▪ Importância das exportações de carne suína ao Uruguai no período 2001-2004 (E1.5, 2002; E1.6, 2002; E1.7, 2003; E1.8, 2003; E1.9, 2004). ▪ Na atualidade o crescimento das importações uruguaias de carne suína do Brasil (E1.29, 2012; E1.33, 2013). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborando produtos especiais, segundo os requerimentos do público objetivo no Uruguai e Argentina (E1.3, 2001), que foram responsáveis da obtenção de resultados satisfatórios na filial (E1.26, 2010) apresentando a relevância da aprovação técnica dos produtos para ingressar ao mercado uruguaio (E1.4, 2001), incluindo novas linhas de produtos (E1.10, 2003), a melhora no mix de produtos contribuindo a melhoras em volumes e principalmente em receita (E1.19, 2008). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uruguai é um centro de atenção para a promoção de produtos novos e fortalecimento da marca, principalmente na temporada de verão, pelo alcance a clientes de meio e alto poder aquisitivo de toda a região que chegam de férias ao país (E1.41, 2010; E1.28, 2011). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Referidos às exportações de carne bovina do Uruguai ao mundo no período 2006 - 2008 (E1.11, 2006; E1.12, 2006; E1.13, 2007; E1.14, 2007; E1.15, 2007; E1.16, 2007; E1.17, 2008; E1.18, 2008). ▪ O consumo por pessoa no país no período 2007 - 2009 (E1.13, 2007; E1.14, 2007; E1.15, 2007; E1.16, 2007; E1.17, 2008; E1.18, 2008; E1.20, 2009; E1.21, 2009; E1.22, 2009; E1.23, 2009). ▪ O acesso ao mercado da Rússia através de diversos países dentre os quais encontra-se Uruguai mediante a permissão de cotas para a exportação de proteína bovina (E1.25, 2009).

Quadro 26. Informações relacionadas ao Uruguai em relatórios da empresa Beta

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo o gerente, a decisão de ter uma filial no Uruguai não é baseada no volume de vendas, “se fosse somente pelo volume não teriam operações no Uruguai” (Entrevistado 1). Ele explicou que a razão de ter uma filial no país responde a diversos motivos: a empresa Beta tem a política de ter presença em todos os mercados, o mercado é importante como importador e exportador, além de que é uma filial com bons retornos, ou seja, rentável para o grupo.

Por sua vez, para o gerente, o processo de internacionalização no Uruguai foi “bastante diverso, não acredito que quando chegaram pela primeira vez pensaram que iria se transformar nisso” (Entrevistado 1), em relação às mudanças próprias

⁵¹ O mercado interno do Uruguai é considerado pequeno, segundo Cienfuegos e Sanahuja (2010).

geradas pelo processo de transformação da empresa Beta e as mudanças ocorridas nos cenários (Entrevistado 1).

4.3.3. A empresa Beta no Uruguai

A filial no Uruguai, responsável pela importação e comercialização de produtos no país, depende funcionalmente da filial da Argentina. Contudo, formalmente, depende de uma sociedade constituída com o objetivo de importação e comercialização de produtos nos diversos mercados onde atua, englobando principalmente as filiais da Argentina, do Chile, do Reino Unido e do Uruguai (E1.24, 2009; E1.36, 2013). Essa sociedade pertence à empresa Beta no Brasil, sociedade anônima de capital aberto que tem como atividade principal a industrialização e a comercialização de produtos (E1.36, 2013).

Atualmente, o escritório no Uruguai é formado por sete funcionários, dos quais há seis meses eram somente quatro e o gerente da filial trabalhava da Argentina, segundo este. A filial apresenta um foco 100% comercial, olhando sempre o que o público-alvo está disposto a pagar, de modo que só se importam os produtos que realmente gerem lucro e “melhor se adaptam aos uruguaios” (Entrevistado 1). O entrevistado ainda explicou que a maioria dos produtos comercializados, aproximadamente 20, são importados do Brasil e em menor quantidade da Argentina.

No ano de 2011, após a fase de aquisição e fusão das empresas e formação da empresa Beta, gerou-se uma situação predominante no mercado interno do Brasil, a qual teve que ser desarticulada devido às regras antimonopólio do governo brasileiro. Em consequência disso, o conglomerado fez um acordo com uma empresa brasileira do setor, pelo qual permutou operações produtivas e comerciais dentro do território brasileiro por operações produtivas na Argentina e comerciais na Argentina, no Chile e no Uruguai, diminuindo dessa forma sua participação no mercado brasileiro. Especificamente no Uruguai, em dezembro de 2011, essa operação gerou a aquisição dos direitos de uma marca de produtos processados de proteína bovina elaborada no Uruguai para o mercado local e o Chile, conforme afirmado pelo Entrevistado 1 e pelo Entrevistado 3 da empresa Gama, e os relatórios E1.30 (2011) e E1.31 (2011) da empresa Beta.

Pela dificuldade de dispor de recursos estratégicos de forma individual e mais difíceis ainda de forma conjunta, a empresa Beta decidiu manter a produção e a comercialização na outra empresa, procurando manter o produto, a sua aceitação no mercado e o valor para o cliente, em troca do pagamento de um *royalty* pela utilização da marca no Uruguai, uma situação temporária favorável para as duas empresas, segundo o gerente no Uruguai. Dessa forma, a empresa Beta continua acessando a um produto fruto de uma combinação de recursos estratégicos da outra organização, como financeiro – físico, intelectual, humano, organizacional, relacional e reputacional, os quais serão explicados na seção a seguir.

Por sua vez, a distribuição continuou na empresa que estava provendo o serviço antes da operação de permuta, segundo o Entrevistado 1. Este comentou que a solução foi escolhida de forma temporária e ainda desconhece como vai ser a operação no futuro. Contudo, pela combinação de recursos estratégicos que possui a fábrica, a situação beneficia ambas as empresas e concorda com a estratégia de internacionalização a longo prazo da empresa Beta, de comercializar produtos com maior valor agregado.

Segundo o gestor no Uruguai, fazer o mesmo produto de alta qualidade em outro frigorífico não seria tão simples, pela dificuldade da aplicação do processo e pela adequação da fábrica, levando em conta que no país existem poucas fábricas que possam produzir o produto. A situação de que duas empresas concorrentes tenham esse acordo “não deveria ser compatível politicamente, mas pelo aspecto tecnológico, de *know-how* e das pessoas, se mantém” (Entrevistado 1). Porém, “é uma necessidade mútua” (Entrevistado 1) e benéfica para as duas: para a empresa Beta, pelo acesso a um produto terminado de alta qualidade, sem ter que desenvolver uma nova combinação de recursos estratégicos – de produção, comerciais, logísticos e administrativos – que lhe permitam obter esse produto em troca de “um *royalty* pelo uso da marca” (Entrevistado 3); e para a concorrente, por manter esse tipo de produção ativa especificamente naquele frigorífico, conforme afirmado pelos gerentes das empresas Beta e Gama.

4.3.4. Desenvolvimento de recursos estratégicos

A empresa Beta tem apresentado duas etapas no seu processo de internacionalização: primeiro, constituindo uma filial própria no Uruguai; e segundo,

com a incorporação de uma nova marca de produto elaborado de proteína animal bovina, pela qual foi decidido manter a produção na empresa anterior devido ao acesso aos recursos estratégicos que sustentam a qualidade do produto e a imagem da marca no mercado. A seguir será feita a análise do desenvolvimento ou do acesso aos recursos estratégicos para as duas etapas mencionadas.

4.3.4.1. Recursos estratégicos tangíveis

Para os recursos tangíveis, segundo a tipologia de recursos adaptada de Valentin (2001), a empresa Beta não tem apresentado um desenvolvimento interno de recursos estratégicos nas três categorias: financeiro – capital, financeiro – físico e legal. Porém, no caso do produto elaborado de proteína bovina que não foi desenvolvido de forma interna ela teve acesso a uma combinação de recursos estratégicos na categoria financeiro – físico.

O **recurso estratégico financeiro – capital** não apresenta evidências de desenvolvimento ou influência na empresa Beta no Brasil. Pelas características e facilidades do sistema financeiro uruguaio, principalmente para estrangeiros, geralmente algumas empresas internacionais utilizam as operações no Uruguai como forma de obter ganhos financeiros ou minimizar a carga tributária sobre seus ativos. Contudo, isso não acontece com a empresa Beta, segundo o gerente da empresa no Uruguai, pois ela faz a gestão de suas operações separadamente entre suas filiais, embora pertençam a mesma empresa. Os únicos privilégios que a filial tem no Uruguai (que não possuem os clientes externos) são as relacionadas à: antecedência nos avisos de mudanças de preços ou congelamento dos mesmos para manter o mercado uruguaio, segundo ambos os entrevistados da empresa Beta.

No caso do **recurso estratégico legal**, tampouco apresenta-se desenvolvimento do recurso para a organização. De acordo com a regulamentação de registro e uso de marcas no Uruguai, após um período de cinco anos de não utilização de uma marca, a empresa pode ficar impedida de comercializá-la (E1.39, 2010). Contudo, é um risco que toda empresa e suas marcas associadas apresentam.

Quanto ao **recurso estratégico financeiro – físico**, são identificadas duas situações. Com relação à logística, embora a empresa Beta esteja desenvolvendo

sua rede de distribuição própria de produtos refrigerados na América Latina para Argentina, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai (E1.37, 2011), sob um processo de equalização dos procedimentos operacionais (E1.38, 2011), não apresenta um aproveitamento das facilidades logísticas e de taxas de importação que fornece o sistema de zonas francas e portos e aeroportos livres de impostos no Uruguai⁵², como centro de distribuição para o resto dos países da região. Pelo contrário, no Uruguai só recebem produtos provenientes do Brasil e da Argentina para o mercado local, segundo o Entrevistado 1.

Por sua vez, a empresa Beta conseguiu acessar de forma indireta uma combinação de recursos estratégicos, que geram uma vantagem competitiva, entre eles os financeiros – físicos, que lhe permitem comercializar em sua carteira um produto de alta qualidade e com uma marca reconhecida⁵³. A incorporação da marca de produtos processados de proteína bovina, como já foi explicado, segundo o gerente da filial, contou adicionalmente com manter a produção na empresa anterior em seu frigorífico especializado nesse produto há mais de 20 anos, o qual possui instalações, equipamentos e processos de produção acondicionados especialmente para a elaboração desse produto e a captação de matéria-prima específica. A soma desses recursos estratégicos sustenta a constante alta qualidade do produto elaborado, atingindo os padrões do produto elaborado em outros mercados, mantendo, dessa forma, a qualidade e a imagem do produto em nível regional, segundo o gerente da filial. Assim, tem conseguido acessar a um recurso estratégico, em concordância com Barney (1991) por ser principalmente valioso.

4.3.4.2. Recursos estratégicos intangíveis

Quanto aos recursos intangíveis, a empresa Beta tem apresentado o desenvolvimento de dois recursos estratégicos: o informacional e o reputacional.

No caso do **recurso estratégico informacional**, o acúmulo de informações dos clientes, do mercado e dos diversos setores nos quais a empresa tem interesse gera uma situação para a filial como “embaixada” no Uruguai. Infere-se que a filial transmite informações para a empresa matriz ou simplesmente se mantém no lugar

⁵² Fatores que distinguem o Uruguai na região, desenvolvidos para a captação de investimentos estrangeiros segundo, Cienfuego e Sanahuja (2010) e Uruguay XXI (2012b).

⁵³ Em concordância com Perrota *et al.* (2011) e o relatório da Cepal (2008).

aguardando o momento preciso para realizar os investimentos em função dessas informações.

Segundo apresentado no início da análise, questiona-se que o único interesse pelo Uruguai seja a venda de produtos elaborados no mercado local. Possivelmente, a presença da empresa Beta com uma filial no Uruguai fundamenta-se para obtenção de informação do sistema produtivo do país e de seus concorrentes brasileiros e mundiais. Um exemplo dessa inferência é que no período em que foram apresentadas informações em relatórios aos investidores da empresa sobre o mercado bovino no Uruguai, foi quando começaram a ingressar empresas concorrentes brasileiras no Uruguai mediante a aquisição de frigoríficos no país. Por sua vez, o próprio gestor no país deixou aberta a possibilidade no futuro de ter algum tipo de produção no Uruguai, principalmente após a experiência satisfatória na Argentina na transformação de proteína vegetal em proteína animal de forma competitiva, de acordo com o relatório do Conselho Diretivo da empresa Beta (E1.28, 2011).

O acesso às informações dos clientes, do mercado de varejo e exportador e dos diversos setores nos quais a empresa tem interesse traduz-se no desenvolvimento do recurso estratégico informacional, considerado como tal conforme com Barney (1991) por ser, principalmente, valioso.

Quanto ao **recurso estratégico reputacional**, apresentam-se duas temáticas: primeiro, com a aquisição da marca do produto processado de proteína bovina, incorporou-se uma marca reconhecida em nível local e regional, relacionada pelos consumidores a produtos de alta qualidade. No Uruguai, os consumidores a reconhecem como uma marca argentina, mas com um produto feito no Uruguai, por uruguaios e com matérias-primas uruguaias. Portanto, uma redução na qualidade ou uma alteração do produto no Uruguai teria repercussões nos consumidores dos mercados da região, debilitando em resultado a marca e as vendas, segundo o gerente da filial. A gestão de ativos em países distintos, nesse caso as marcas, coincide com a geração da vantagem de propriedade de natureza transacional segundo o Paradigma Eclético (DUNNING, 1981).

A segunda situação a respeito do recurso reputacional está relacionada com a participação da filial do Uruguai no grupo de países selecionados para realizar os estudos de viabilidade das distintas marcas do grupo. Após o período de fusões e aquisições da empresa Beta, procurou-se adotar uma única marca para o grupo em

nível internacional, e a escolha foi baseada na presença mais difundida no varejo, a pronúncia da marca em diversas línguas e o grau de conhecimento da marca por parte dos clientes, segundo o entrevistado em concordância com a publicação bimensal da empresa Beta (E1.40, 2013). Contudo, nesta pesquisa foi considerada a primeira situação para a análise, considerando-a como um recurso estratégico por ser principalmente valioso, em concordância com Barney (1991).

Prosseguindo com a análise diferenciada para o caso do produto elaborado de proteína bovina e sua marca relacionada, ele não foi desenvolvido de forma interna, e sim com acesso a diversos recursos estratégicos intangíveis e, principalmente, a combinação deles: intelectual, humano, organizacional e relacional.

Quanto ao **recurso estratégico intelectual**, com a incorporação da marca de produtos processados de proteína bovina e ao manter a produção em um frigorífico específico com mais de 20 anos de experiência elaborando esse produto, não foi acessado um conhecimento específico, mas de forma indireta a empresa conseguiu continuar oferecendo ao mercado um produto elaborado, que envolve conhecimento específico de fabricação de produtos de alta qualidade e conhecimento de técnicas específicas para fazer o produto, de acordo com o gerente da filial. Esse recurso é considerado como estratégico, em concordância com Barney (1991), por ser principalmente valioso.

Com relação ao **recurso estratégico humano**, segundo o gerente no país, os conhecimentos e as habilidades dos empregados da fábrica e o profissionalismo na forma de trabalhar não são insubstituíveis. Contudo, alcançar esse nível de conhecimentos e habilidades baseados em uma experiência de mais de 20 anos de operação requer um alto investimento e uma curva de aprendizagem prolongada, o que momentaneamente não é viável, mas não impossível de fazer. Dessa forma, a empresa Beta acessou um recurso considerado como estratégico por ser valioso, raro e apresentar heterogeneidade e imobilidade, conforme com Barney (1991).

No que se refere ao **recurso estratégico organizacional**, o frigorífico onde é elaborado o produto tem pertencido nos últimos 20 anos a duas empresas com um foco no trabalho com altos níveis de qualidade, o que gerou uma cultura organizacional baseada na procura contínua em manter e melhorar a qualidade. Isso influencia nos fatores restantes destacados e promove a obtenção de um produto de

qualidade segundo o esperado pelos clientes, afirmou o Gerente da filial. Esse recurso é considerado como estratégico, em concordância com Barney (1991) por apresentar principalmente imobilidade.

Finalmente, o **recurso relacional** é fundamental pelo relacionamento que tem a empresa anterior com os produtores de gado, o que a empresa Beta dificilmente conseguiria, no que diz respeito ao acesso à qualidade do produto e do preço. Dessa forma, ela teve acesso a um recurso considerado como estratégico por ser principalmente valioso (BARNEY, 1991).

Continuando com a análise das contribuições do produto elaborado de proteína bovina, somado ao acesso aos recursos estratégicos intangíveis (intelectual, humano, organizacional e relacional) encontra-se o **reputacional**, o qual alavanca-se na vantagem competitiva gerada pelos outros recursos, e o **financeiro – físico**, o qual sustenta o produto, por ser “a matéria-prima chave” (Entrevistado 1).

De acordo com a abordagem do Paradigma Eclético, estes dois recursos constituem a geração de vantagens: de propriedade com natureza transacional pela gestão de distintas marcas em diversos países (recurso reputacional); e a vantagem de localização devido à vantagem transacional que surge da gestão coordenada de ativos – matérias-primas e produtos (recurso financeiro – físico) – em diversos países obtendo oportunidades diferenciadas (DUNNING, 1981), acessando, segundo a abordagem de *Springboard*, empresas multinacionais de países emergentes a nichos de mercado diferentes (LUO; TUNG, 2007).

O **recurso estratégico reputacional** poderia ser considerado um recurso próprio da organização, por ser a proprietária do produto e da marca. Porém, o recurso não poderia ser mantido frente ao mercado sem a sustentação dos cinco recursos estratégicos restantes que pertencem à outra organização. Ressalta-se a habilidade da organização em sustentar a qualidade de um produto e a imagem da marca, através de um acordo temporário com a anterior produtora proprietária desses recursos estratégicos.

Concluindo, em concordância com a afirmação da principal autoridade no Uruguai, “a unidade industrial possui as instalações, equipamentos, recursos humanos, processos, normas de qualidade e matéria-prima” (Entrevistado 1). A combinação dos recursos intelectual, humano, organizacional, relacional e financeiro – físico, que alavancam o recurso reputacional, são considerados recursos estratégicos por serem, conforme com Barney (1991): valiosos, por possibilitar à

organização implementar estratégias que geram eficiência e eficácia, e que se complementam com as variações, oportunidades e ameaças do ambiente; raros, surgidos da mistura particular de recursos físicos, humanos e organizacionais, que a maioria das organizações não conseguem implementá-los, como acontece com a empresa Beta no curto prazo; inimitáveis, originados das condições únicas que tem passado a organização, da ambiguidade causal, ou seja, a dificuldade dos concorrentes de compreender a fonte da vantagem competitiva surgida da combinação dos recursos, como ocorre com a empresa Beta, e da própria complexidade social da organização. Finalmente, não substituíveis, pois embora os produtos possam ser explorados de forma independente, a combinação destes não permitiria implementar a mesma estratégia e, em resultado, o mesmo produto e a imagem de marca, pelo menos não seria possível no curto prazo. Por último, quanto à natureza desses recursos, apresentam heterogeneidade e, principalmente, imobilidade.

4.3.5. Situação futura da empresa no Uruguai

Os representantes da empresa Beta não forneceram informações específicas sobre os próximos passos da filial no Uruguai, mas segundo a atual estratégia de internacionalização da empresa Beta, explicada anteriormente, pode-se concluir que a filial no Uruguai está dentro desse caminho. Em entrevista com o gestor no Uruguai, ele não descartou os possíveis investimentos no país, o que está de acordo com o discurso feito pelo vice-presidente na reunião do Conselho Diretivo da empresa Beta no Brasil, o qual explicou o crescente cenário favorável na América Latina, especificamente no Cone Sul, pela capacidade e pela competitividade da transformação de proteína vegetal em animal (E1.28, 2011). Ele prosseguiu explicando que para cada mercado no mundo tem uma estratégia específica para ser implementada no momento adequado, procurando colocar as competências próprias das empresas e suas vantagens competitivas nas oportunidades que podem surgir em cada região, mediante a penetração natural e balanceada das operações comerciais e através de aquisições seletivas em regiões estratégicas como América Latina (E1.28, 2011; E1.1, 2013).

A legislação antimonopólio do governo brasileiro gerou a impossibilidade da empresa Beta realizar investimentos dentro do Brasil, a qual promove que as

possibilidades de investimentos no Uruguai sejam ainda maiores, de acordo com a opinião do entrevistado da empresa contratada. Igualmente, a filial encontra-se “investindo em recursos para hierarquizar e ter maior capacidade para poder importar mais produtos e introduzir novas linhas de produtos” como, por exemplo, molhos e margarinas (Entrevistado 1).

4.3.6. Considerações preliminares

Quanto ao desenvolvimento de recursos estratégicos pela filial no Uruguai, até a incorporação da marca de produtos elaborados com proteína bovina a filial só tinha um papel de importação e comercialização de produtos no Uruguai, o qual, observando o pequeno tamanho do mercado⁵⁴, não gerava a possibilidade de contribuir de alguma forma com o desenvolvimento de recursos estratégicos para a empresa global. Contudo, o grau de informação nos relatórios gerenciais da empresa Beta no Brasil permite inferir que a localização da filial no Uruguai possui fins informacionais e estratégicos para futuras operações, sustentando o custo da gestão pelas atividades comerciais atuais locais.


Na situação anterior, o grau de desenvolvimento de recursos estratégicos foi pequeno, igual ao seu investimento no país concentrado em atividades focadas em operações comerciais. Porém, quando a empresa Beta adquiriu uma marca local e regional, conseguiu começar a se aproximar ao desenvolvimento de recursos estratégicos não disponíveis para a empresa Beta no seu posicionamento na região. Soma-se a isso o acordo que gerou com a outra empresa, conseguindo acessar de forma indireta a recursos estratégicos no Uruguai que não sustentam somente o produto comprado. Em função de sua combinação de recursos estratégicos, além de obter um produto de qualidade altamente demandado, também abre as portas para olhar as possibilidades de obter desenvolvimento de recursos estratégicos próprios com um maior investimento, especificamente em produção, o qual contribuiria para o desenvolvimento de recursos estratégicos para a empresa Beta de forma global, seguindo as experiências de seus concorrentes brasileiros no Uruguai.

No quadro a seguir (Quadro 27), apresenta-se o desenvolvimento do recurso informacional e o desenvolvimento do recurso reputacional, dependente da empresa

⁵⁴Cienfuegos e Sanahuja (2010).

contratada por parte da empresa Beta, o qual surge pelo acesso a diversos recursos estratégicos de um concorrente (recursos financeiro – físico, intelectual, humano, organizacional e relacional), segundo o analisado neste estudo. Como se pôde observar, em função das informações coletadas procurou-se realizar uma classificação do grau de cada atributo e natureza para cada tipo de recurso em alto, médio e baixo.

		Informacional	Reputacional	Financeiro - Físico	Intelectual	Humano	Organiza- cional	Relacional	Financeiro - Capital	Legal
Atributos dos Recursos	Valiosos	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio	Alto	Não	Não
	Raros	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Não	Não
	Inimitáveis	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Baixo	Não	Não
	Não Substituíveis	Médio	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Não	Não
Natureza	Heteroge- neidade	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Não	Não
	Imobilidade	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio	Alto	Médio	Não	Não
Status / Resultado		Gerado	Geração dependente de outra empresa	Acesso a recurso de outra empresa					Não	Não
Planejado		---	---	---					---	---



Quadro 27 – Análise do desenvolvimento de recursos estratégicos – Beta

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi identificar de que forma a estratégia de internacionalização contribuiu na formação de recursos competitivos de empresas brasileiras no Uruguai. Em consequência, identificaram-se empresas do setor agroindustrial no Uruguai de acordo com o definido na seção de metodologia desta pesquisa.

A pesquisa foi realizada em três empresas de referência em seus setores de atuação e apresentaram diferentes graus de investimento direto no Uruguai. A empresa Beta com um grau de investimento pequeno, focada na importação e na comercialização de produtos alimentícios processados, e as empresas Camil (Saman) e Marfrig (Tacuarembó e outras) com um alto grau de investimento no Uruguai, realizado principalmente por meio de aquisições, de acordo as características dos processos de internacionalização das três empresas explicados nas seções correspondentes.

5.1. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

As três empresas estudadas apresentaram desenvolvimento em todos os tipos de recursos estratégicos, a exceção do Legal. Como forma de visualizar os resultados, a continuação apresenta-se um Quadro Resumo (Quadro 28) explicando quais foram os recursos estratégicos desenvolvidos por cada uma das empresas após o processo de internacionalização de suas atividades ao Uruguai.

Dessa forma, para cada um dos recursos estratégicos desenvolvidos se distingue a temática particular aonde foi desenvolvido, a situação anterior nessa temática e as principais evidências que permitiram identificar o desenvolvimento dos recursos para cada uma das três empresas estudadas. As situações anteriores e posteriores ao processo de internacionalização apresentam três resultados possíveis, a geração ou não do recurso estratégico, e ou o acesso de forma indireta aos recursos estratégicos após o processo de internacionalização.

Categoria	Recurso	Empresa	Desenvolvimento de Recurso Estratégico		Evidências
			Antes do processo de internacionalização ao Uruguai	Depois do processo de internacionalização ao Uruguai	
Tangíveis	Financeiro – Capital	Camil	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> Comear a ser considerada por diversos Bancos internacionais como potencial investidor em negócios relacionados na região. Os bons resultados ao curto prazo das operações no Uruguai, permitiu ser melhor conceituado pelos investidores e, em consequência, obter capital para continuar seu modelo de aquisições.
		Marfrig	Não	Sim	
		Beta	Não	Não	
	Financeiro – Físico	Camil	Não	Acesso	<ul style="list-style-type: none"> A Camil conseguiu passar para a Saman pedidos de seus clientes internacionais que não podia atender por escassez de produtos ou por não ser competitiva. A Camil no Brasil, além das limitações do setor, tem começado a produzir por variedades.
			Não	Sim	
		Marfrig	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> A aquisição de 4 unidades produtivas com localizações complementares e sinergias resultantes, representando 25% do abate do país, e posterior construção de <i>feed lot</i> e aquisição de curture. Diversificação do portfólio de produtos de raças britânicas e incorporação de carne certificada orgânica e Angus, aceitas por mercados destino, que desde o Brasil não se consegue ingressar.
			Não	Sim	
			Não	Sim	
	Legal	Beta	Não	Acesso	<ul style="list-style-type: none"> O acesso à matéria prima, resulta chave para manter a qualidade do produto e seu posicionamento no mercado.
		Camil	Não	Não	
		Marfrig	Não	Não	
		Beta	Não	Não	
Intangíveis	Intelectual	Camil	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> A Camil no Brasil, além das limitações do setor, tem começado a produzir por variedades, para o qual aproximou-se aos produtores.
			Não	Sim	
		Marfrig	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> Incorporação de visão internacional do mercado do arroz, tanto da inteligência de mercados como da própria gestão. Aumento das exportações por parte de Camil. Desenvolvimento do Programa de Relacionamento com Produtores da Marfrig no Brasil para melhorar a rastreabilidade e status sanitário animal.
			Sim	Sim	
		Beta	Não	Acesso	<ul style="list-style-type: none"> Intercambio de conhecimentos melhorando o Programa de Carne Orgânica Incorporação do Programa de Carne Certificada Angus. O acesso a um produto que precisa de conhecimento específico, resulta chave para manter a qualidade do produto e seu posicionamento no mercado.
	Humano	Camil	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> Desde Uruguai se colabora com o assessoramento e controle das filiais, em matéria de finanças internacionais, mercado de operações futuras, comércio exterior, produção e agropecuária. Manutenção de executivos ao mando da empresa sem ingressar executivos desde o Brasil. Os conhecimentos individuais dos empregados locais sustentam a produção diferenciada.
		Marfrig	Sim	Acesso	
		Beta	Não	Acesso	
	Organizacional	Camil	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> O acesso a um produto que precisa de conhecimento específico de recursos humanos com 20 anos de experiência, resulta chave para manter a qualidade do produto e seu posicionamento no mercado. Incorporação de novas formas de trabalho e mudanças de paradigmas.
		Marfrig	Não	Acesso	
		Beta	Não	Acesso	
	Informacional	Camil	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> A cultura organizacional das empresas uruguaias lhe permitiu projetar-se no mercado internacional de alta qualidade. Obtenção de visão internacional do mercado do arroz, devido ao foco internacional da Saman. Expertise em exportações o que facilitou a incursão da Camil no mercado internacional.
			Não	Sim	
		Marfrig	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> O processamento de diversas variedades de arroz, permitiu a venda de produtos variados e categorizados como <i>'premium'</i> no mercado doméstico brasileiro. Marfrig alcançou consolidar sua participação nos mercados de exportações, acessando a novos mercados como os Estados Unidos, Canadá e Coreia do Sul, que desde o Brasil não conseguia acessar.
			Não	Sim	
		Beta	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> Permanência no Uruguai captando informações sobre clientes, mercado de varejo e exportador e principais concorrentes, especificamente os brasileiros.
	Relacional	Camil	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> O modelo de produção uruguia baseado no relacionamento com os produtores foi implementado de forma parcial e adaptado à realidade do setor no Brasil. Estreitamento de relação com clientes estrangeiros ao longo prazo. Devido à incorporação de novas variedades acessou-se a novos nichos de mercado doméstico e intl.
			Não	Sim	
		Marfrig	Sim	Sim	<ul style="list-style-type: none"> A melhora no relacionamento com os produtores no Uruguai, devido a diferentes ações e duplicação do preço do gado em 4 anos, gerou uma melhoria na oferta exportável do grupo. Contribuição com expertise desde o Uruguai no desenvolvimento do Programa de Relacionamento com os Produtores em Brasil chamado de Marfrig Club e o Programa Fomento Angus Marfrig.
			Não	Sim	
		Beta	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> O trabalho de forma integrada dos escritórios comerciais permitiu cumprir com os clientes respondendo desde outros países mas com produtos da mesma qualidade e dentro do Grupo. O acesso a um produto que representa um relacionamento único com os produtores, resulta chave para manter a qualidade do produto e seu posicionamento no mercado.
			Não	Acesso	
Reputacio- nal	Marca reconhecida internacionalmente	Camil	Não	Sim	<ul style="list-style-type: none"> Acesso a uma marca reconhecida internacionalmente e por seus diversos <i>stakeholders</i>, pela produção de variedades e sua alta qualidade, melhorando seu posicionamento a nível internacional. Acesso a uma marca reconhecida internacionalmente e por seus diversos <i>stakeholders</i>, pela alta qualidade de seus produtos, melhorando seu posicionamento a nível internacional. Acesso a uma marca reconhecida regionalmente por seus produtos de alta qualidade.
	Marca reconhecida internacionalmente	Marfrig	Não	Sim	
	Marca reconhecida regionalmente	Beta	Não	Sim	

Quadro 28. Análise do desenvolvimento de recursos estratégicos das empresas Camil, Marfrig e Camil

Fonte: Elaborado pelo autor

As três empresas apresentaram diversos graus de desenvolvimento de recursos estratégicos surgidos de sua estratégia de internacionalização no Uruguai, com exceção do recurso estratégico legal. Em termos gerais, os recursos que apresentaram maior grau de desenvolvimento foram o financeiro – físico, intelectual, informacional, relacional e reputacional. Observando-se que os recursos que foram analisados no momento da aquisição ou planejados apresentaram maior nível de atributos que os não considerados.

A seguir, será apresentado um resumo dos resultados do desenvolvimento de cada um dos recursos, de acordo com a Figura 12. É importante destacar que não

se contou com indicadores das empresas para poder medir o grau de desenvolvimento dos recursos estratégicos. A identificação centrou-se na existência ou não dos recursos estratégicos e do desenvolvimento destes ou o acesso de forma indireta aos recursos estratégicos após o processo de internacionalização. Finalmente, o grau atribuído a cada fator para analisar o desenvolvimento de cada recurso estratégico, como foi explicado na seção de metodologia, foi: alto, médio ou baixo. Essa análise se deu principalmente em função da opinião dos entrevistados e dos dados secundários relevados na análise.

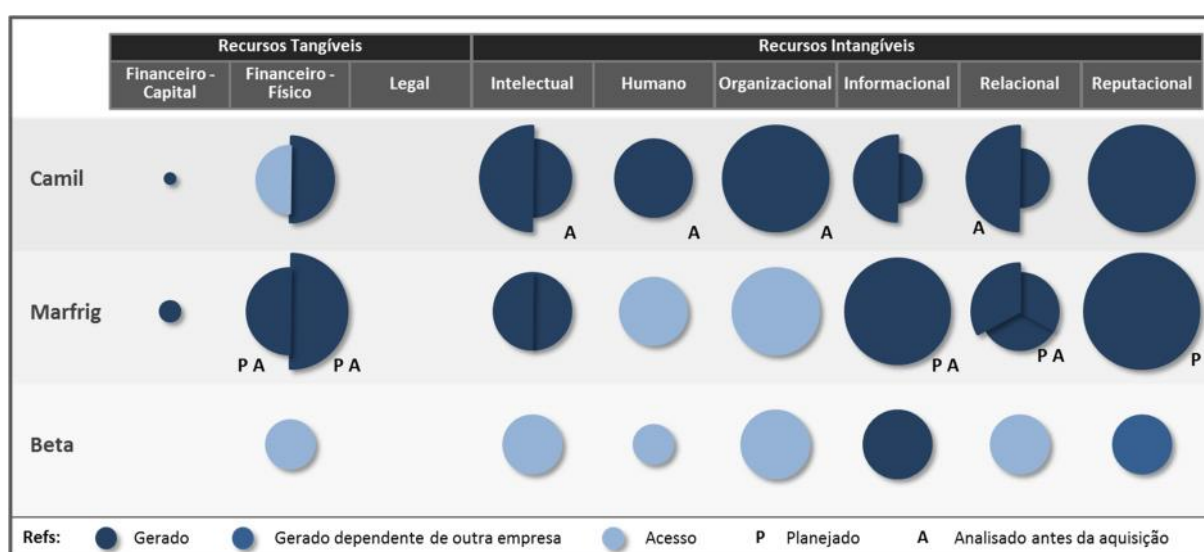


Figura 12. Análise do desenvolvimento de recursos estratégicos das empresas Camil, Marfrig e Camil
Fonte: Elaborado pelo autor

Em função da valorização adjudicada a cada atributo, procurou-se representar a intensidade do grau de desenvolvimento de cada um dos recursos analisados mediante a representação por círculos ou partes dos mesmos – quanto maior o tamanho da figura representada maior o grau de desenvolvimento do recurso. Para os recursos que têm apresentado mais de um elemento desenvolvedor, optou-se por dividir a figura em partes iguais atribuindo a cada parte o tamanho referente ao seu grau de desenvolvimento.

Os recursos tangíveis, segundo a tipologia definida por Valentin (2001), apresentam duas categorias: financeiro e legal. Contudo, procurando facilitar a análise e obter resultados mais detalhados, como já foi explicado na seção de metodologia, procurou-se dividir o termo utilizado para o recurso em dois recursos

novos, chamados de recurso financeiro – capital, referente ao capital e ao acesso aos mercados financeiros físicos, e recurso financeiro – físico, referente às instalações, aos equipamentos, às configurações e às matérias-primas.

Dessa forma, o **recurso estratégico financeiro – capital** apresentou desenvolvimento somente para as empresas Camil e Marfrig. Os recursos foram gerados com um desenvolvimento similar, principalmente por serem valiosos, além de não terem sido planejados ou analisados com antecedência.

Para a Camil, esse recurso surgiu pelo fato da aquisição internacional de uma empresa reconhecida e relacionada com diversos bancos internacionais, o que a aproximou destes e lhe permitiu começar a ser considerada como potencial adquirente de negócios relacionados na região. Para a Marfrig, a aquisição do Frigorífico Tacuarembó e seus bons resultados no curto prazo com um retorno do investimento em pouco tempo lhe permitiu ser mais bem conceituada pelos potenciais investidores no momento da emissão pública de ações públicas na BOVESPA, o que lhe permitiu continuar financiando seu modelo de aquisições.

Poder-se-ia concluir que os níveis de desenvolvimento do recurso financeiro–capital por internacionalizar as atividades no Uruguai apresentam níveis baixos para seus atributos, contudo, a aquisição de negócios no país é valorizada por bancos internacionais e investidores.

O **recurso estratégico financeiro – físico** apresentou desenvolvimento nas três empresas estudadas. Especificamente, a empresa Beta conseguiu ter acesso ao recurso estratégico de outra empresa ao contratar sua produção e dessa forma conseguiu acessar a matéria-prima, que é o sustento da elaboração do produto. Por sua vez, não havia sido nem planejado nem analisado com antecedência, mesmo assim apresenta um grau de desenvolvimento médio, principalmente por ser um atributo valioso.

A Camil apresentou duas situações, principalmente um desenvolvimento próprio da produção por variedades, mas de forma parcial pelas restrições do modelo brasileiro. Em um menor grau de categorização dos atributos, o acesso ao recurso estratégico está relacionado ao acesso às matérias-primas valorizadas no mercado internacional por sua alta qualidade e variedades para a venda na forma direta desde a Saman. Ambos os recursos não foram analisados no momento da aquisição e tampouco planejados.

A Marfrig desenvolveu dois recursos estratégicos: o acesso às matérias-primas e a uma oferta de produtos diversificada, o qual foi planejado e analisado antes da aquisição para procurar diversificar sua carteira de produtos e expandir aos principais mercados mundiais. A constituição de um sistema produtivo próprio lhe facilitou o acesso ao gado, com uma produção padronizada além de diversificada.

A qualidade das matérias-primas dos setores das empresas estudadas é altamente valorizada internacionalmente, pelo qual poder-se-ia concluir que a internacionalização das atividades no Uruguai permite obter esse tipo de produtos, conforme com um dos fatores identificados de investimentos de empresas brasileiras na região por Perrota *et al.* (2011). Dessa forma, a Marfrig conseguiu melhorar a carteira de produtos da empresa e o acesso aos mercados internacionais, permitindo o desenvolvimento de outros recursos estratégicos relacionados.

Em relação ao **recurso estratégico legal**, compreendido pelas Patentes, marcas e contratos que protegem o capital intelectual, nenhuma das três empresas apresentaram o desenvolvimento desse recurso por internacionalizarem suas operações no Uruguai; ou seja, não acessaram a patentes, marcas e contratos que protejam o capital intelectual das organizações, além das marcas adquiridas mas consideradas por seu valor no recurso reputacional.

Os recursos intangíveis, segundo a tipologia definida por Valentin (2001), apresentam seis categorias: intelectual, humano, organizacional, informacional, relacional e reputacional.

O **recurso estratégico intelectual** apresentou um desenvolvimento nas três empresas estudadas. Para a empresa Beta, a contratação para a fabricação do produto em um frigorífico de mais de 20 anos de experiência lhe permitiu ter acesso a um produto resultado do conhecimento específico de sua elaboração, mesmo sem planejamento e análise no momento da compra da marca.

A Camil desenvolveu esse recurso principalmente relacionado ao *know-how* surgido do relacionamento com os produtores e a produção de variedades, mas de forma parcial pelas características do sistema de produção no Brasil. Além do mais, agregou o desenvolvimento do recurso relacionado à transferência do conhecimento e da *expertise* da visão internacional da Saman, o qual tinha sido analisado antes da aquisição, mas não planejado. Já a Marfrig desenvolveu em graus similares, sem serem planejados nem analisados no momento da aquisição, os recursos

relacionados ao compartilhamento de *know-how* em rastreabilidade, *status* sanitário e em programas de criação de animais e de produção.

A transferência de conhecimentos entre as empresas matriz e filial, após o processo de internacionalização no caso da Marfrig e da Camil, se concentra no processo de produção (arroz) ou criação (gado); porque em ambas as empresas “conhecemos as coisas que acontecem dentro da porteira”⁵⁵ (Entrevistado 4). De forma inversa, ocorre em ambos os casos a transferência de conhecimentos referentes ao processo produtivo da matriz para a filial.

No que se refere ao **recurso estratégico humano**, as três empresas apresentaram o desenvolvimento desse recurso, contudo só a Camil analisou antes da aquisição. As restantes empresas tiveram acesso ao recurso; a empresa Beta obteve por meio da contratação de um fabricante com funcionários com mais de 20 anos de experiência na elaboração do produto. Já para a Marfrig, o acesso a esse recurso permitiu o desenvolvimento de outros recursos e da operação local, mas não o desenvolvimento para o Grupo. Contudo, tanto a Camil como a Marfrig solicitaram, como condição para realizar as aquisições, a permanência dos principais diretores no comando da organização ou como assessores, motivo pelo qual foi considerado para ambas as empresas o atributo valioso como alto.

Desse recurso estratégico pode-se concluir que o recurso humano divide-se em dois, em função de seus conhecimentos e posição nas organizações: os recursos humanos operativos das empresas uruguaias constituem um recurso estratégico para a manutenção da produção no país e os executivos uruguaios constituem o desenvolvimento de um recurso estratégico para o grupo de cada uma das empresas.

Para o **recurso estratégico organizacional**, a Camil tem apresentado um desenvolvimento alto do recurso estratégico organizacional, o qual foi analisado antes da aquisição da Saman. Esse desenvolvimento ocorreu pela incorporação de novas formas de trabalho e mudanças de paradigmas, principalmente, nas temáticas de relacionamento com os produtores, produção por variedades e visão internacional.

As empresas Beta e Marfrig têm acessado o recurso organizacional de empresas no Uruguai, o qual serviu de sustento para o desenvolvimento de outros

⁵⁵ Comentário do Entrevistado 4 referente à empresa Camil, mas que representa de igual forma a Marfrig.

recursos estratégicos. Embora tenham acessado recursos organizacionais com grau de atributos médio ou alto, ambas as empresas não tinham planejado nem analisado esse atributo antes da aquisição ou da contratação.

Finalmente, a Marfrig e a Camil apresentaram visões organizacionais similares com as empresas uruguaias antes de ser adquiridas, o que facilitou sua integração, embora não tenha obtido informação e dados que ratifiquem essa questão no caso da Marfrig. Igualmente, isso permite concluir que o recurso organizacional foi um dos fatores pelo qual se escolheram adquirir essas empresas no Uruguai – embora não tenha resultado no desenvolvimento de um recurso estratégico, facilitou a integração entre as organizações para desenvolver suas estratégias e outros recursos estratégicos.

O **recurso estratégico informacional** tem sido o único recurso da presente pesquisa que as três empresas estudadas apresentaram desenvolvimento próprio e com altos valores quanto à categorização de seus atributos, sendo apenas a Marfrig a que tinha feito um planejamento e uma análise prévia à aquisição.

Os motivos do desenvolvimento do recurso foram variados. A empresa Beta cumpre um papel de informante para o grupo no mercado uruguaio, fornecendo indicadores e potenciais negócios. Por outro lado, a empresa Camil conseguiu obter uma visão internacional do mercado de arroz, o que lhe permitiu ter uma melhor inserção nesse mercado, e em menor grau a possibilidade de processar diversas variedades de arroz para o mercado brasileiro. Finalmente, a Marfrig apresentou o maior grau de desenvolvimento desse recurso pelos resultados satisfatórios obtidos em busca da consolidação de sua participação em mercados internacionais, os quais do Brasil ou desde outros países não poderia acessar.

Devido ao Uruguai ter sido o primeiro destino para internacionalizar as atividades por parte das empresas Camil e Marfrig, gerou um alto grau de desenvolvimento do recurso informacional relacionado à visão internacional dos mercados. No Uruguai, pelo pequeno tamanho de seu mercado, as empresas estão acostumadas a trabalhar com mercados internacionais (CIENFUEGOS; SANAHUJA, 2010), o que permitiu às adquirentes, além de conseguir uma visão dos mercados internacionais, ter uma primeira experiência em um cenário com segurança institucional e jurídica e alto foco exportador⁵⁶, ou seja, uma aprendizagem que lhe

⁵⁶Conforme a descrição dos principais fatores que atraem os capitais brasileiros ao Uruguai, segundo o trabalho de Cienfuegos e Sanahuja (2010).

possibilita realizar os próximos passos de internacionalização de suas atividades para países com negócios possivelmente maiores, mas em cenários com menos segurança.

Quanto ao **recurso estratégico relacional**, a empresa Beta apresentou um acesso a este através de um produto de qualidade resultado da matéria-prima e do relacionamento com os produtores que tem o fabricante.

Por outro lado, a Camil apresentou o desenvolvimento do recurso relativo ao relacionamento com os produtores do Brasil, de forma parcial, pelas próprias limitações do modelo de produção e relacionamento no país. Esse recurso tinha sido analisado antes da aquisição e o resultado foi a procura pela substituição do modelo utilizado no Uruguai; contudo, o modelo foi aceito e transferido ao Brasil.

A Marfrig apresentou o desenvolvimento de três recursos: o relacionado aos produtores no Uruguai, o que lhe permitiu o fortalecimento do sistema produtivo no país e da oferta exportável; o referente ao relacionamento com os clientes, analisado e planejado antes da aquisição, pela melhoria na capacidade de resposta a estes de qualquer das três filiais – Uruguai, Brasil e Argentina; e o referente aos produtores no Brasil, pela transferência de *know-how* ligado ao relacionamento com os produtores e às formas de criação dos animais.

Pelas características dos sistemas produtivos uruguaios, o setor agroindustrial e o produtivo estão estritamente relacionados procurando de forma conjunta fornecer produtos de melhor qualidade e com seguranças sanitárias. Pode-se inferir, em função das valorizações dos atributos, que quanto maior o investimento e, principalmente, o contato direto com o setor produtivo maior é o desenvolvimento do recurso estratégico em nível nacional e para a matriz.

Quanto ao **recurso estratégico reputacional**, as três empresas apresentaram o desenvolvimento ao adquirir empresas no Uruguai com suas marcas relacionadas ou adquirir unicamente uma marca, como foi o caso da empresa Beta. Nesse último caso, é considerado como um desenvolvimento dependente da produção de um terceiro para manter a qualidade do produto e o seu posicionamento no mercado.

Quanto às empresas Camil e Marfrig, a incorporação de suas respectivas marcas aos seus grupos gerou o desenvolvimento do recurso estratégico, pois essas marcas representam a experiência de exportar produtos de alta qualidade aceitos

nos mercados mais exigentes do mundo. Esse recurso foi planejado pela Marfrig, mas não pela Camil.

Em conclusão, a aquisição de empresas líderes do mercado exportador, reconhecidas em nível internacional, tem gerado uma contribuição à carteira de marcas e produtos de cada um dos grupos empresariais, embora as marcas uruguaias somente sejam vendidas a partir do Uruguai.

As conclusões para cada um dos recursos estratégicos, com exceção do financeiro – capital e do relacional, se relacionam com a abordagem do *Springboard* de Luo e Tung (2007), como uma especialização no estudo das estratégias de internacionalização das empresas de mercados emergentes, baseada no Paradigma Eclético de Dunning (1981).

Embora os autores Luo e Tung (2007) mostrem uma relação causal, ou seja, que a procura de ativos lhe permite explorar oportunidades e neutralizar ameaças, a qual se relaciona com a descrição do atributo de valioso para considerar um recurso como estratégico, segundo Barney (1991). Isso não é considerado como um impedimento para que as empresas gerem o desenvolvimento de recursos estratégicos (“ativos”) sem a procura específica dos resultados descritos ou se internacionalizem procurando exaustivamente todos os “ativos” descritos ou a procura de outras situações não consideradas por Luo e Tung (2007). Essa situação é corroborada por esta pesquisa, na qual se adiciona o desenvolvimento dos recursos estratégicos não considerados como o financeiro – capital e o relacional.

Embora a abordagem da Teoria do *Springboard* baseou-se na internacionalização de empresas de países emergentes a países em desenvolvimento, este trabalho permite fazer uma contribuição a esta abordagem, devido a que as empresas de países emergentes estudadas têm desenvolvido sua estratégia de internacionalização a outros países emergentes e têm gerado resultados similares aos descritos pela abordagem. Ou seja, a procura de ativos ou recursos estratégicos necessários para competir de forma mais eficaz com seus concorrentes globais, pode ser em países emergentes de acordo aos resultados da pesquisa, além dos países desenvolvidos segundo a *Springboard*.

Dessa forma, segundo Luo e Tung (2007), se confirma que a procura de ativos, por parte das empresas pesquisadas, como tecnologia, *know-how* e inovação (intelectual), capital humano (humano), marcas (reputacional), acesso aos consumidores e canais de distribuição (informacional), experiências de gestão

(organizacional), matérias-primas e recursos naturais (financeiro – físico), permitem às empresas multinacionais de países emergentes acessarem a nichos de mercados diferentes, acessar a um tratamento financeiro e não financeiro preferencial, aumentar o tamanho e a reputação da empresa, minimizar as limitações institucionais e de seu próprio mercado, evitar as barreiras comerciais dos mercados desenvolvidos e aproveitar oportunidades de fabricação rentável e incursionar em áreas não relacionadas.

5.2. RELAÇÃO COM AS PRINCIPAIS TEORIAS ESTUDADAS

De forma adicional aos objetivos desta pesquisa, procura-se identificar com qual das principais teorias estudadas (Escola de Uppsala ou Paradigma Eclético) concordam as estratégias de internacionalização adotadas por cada empresa pesquisada.

A empresa Beta em sua estratégia de internacionalização tem priorizado os destinos de Europa e Oriente Médio antes da América Latina, por motivos de demanda e competitividade (E1.28, 2011). Atualmente procura ter uma maior presença internacional em produtos de maior valor agregado a longo prazo (E1.27, 2010), ou seja, de acordo com o Paradigma Eclético, sua estratégia de internacionalização está orientada ao mercado –*market seeking* (DUNNING, 2000)–, procurando satisfazer a demanda de diversos mercados, e à produção internacional encontrando-se em diversas regiões do mundo, procurando internalizar na organização a transferência de ativos para não depender do mercado (DUNNING, 1981); estratégia que poderia relaciona-se como *asset seeking* descrita por Dunning (2000). Dessa forma, escolhe o lugar ótimo em função das vantagens estruturais e transacionais, obtendo oportunidades diferenciadoras e escolhendo os modos de entrada dependendo da melhor combinação das vantagens de propriedade, localização e internalização (DUNNING, 1981).

Devido à sua condição de ingressante no mercado mundial, a implementação desse tipo de estratégia, segundo a abordagem de *Springboard* (LUO; TUNG, 2007), surge da procura pela minimização das desvantagens frente às empresas multinacionais maduras, através de medidas “agressivas” que envolvem alto grau de risco, como adquirir empresas ou comprar ativos críticos, como, por exemplo, a

aquisição da marca de produtos elaborados à base de proteína animal (recurso reputacional).

Em correlação, segundo Dunning (1981), a gestão de ativos em distintos países –marcas– contribui para a geração da vantagem de propriedade de natureza transacional. Adicionalmente identificou-se a vantagem de localização devido à vantagem transacional que surge da gestão coordenada de ativos, ou seja, matérias-primas e produtos (recurso financeiro – físico), em diversos países, obtendo oportunidades diferenciadoras (DUNNING, 1981).

Já para a empresa Camil, sua estratégia de internacionalização compartilha as principais ideias da Escola de Uppsala por ter procurado novos mercados de forma sequencial considerando a distância psíquica (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) – primeiro Uruguai, pelo conhecimento da empresa e seus executivos, e logo Chile, Peru e Argentina (Entrevistado 4)– baseado na redução de riscos na alocação de recursos⁵⁷ –diversificando primeiro mercados e logo produtos e outros mercados (Entrevistado 4)– e por possibilidades limitadas de expansão no mercado doméstico, de acordo com Johanson e Vahlne (1977). Contudo, o começo de sua estratégia de internacionalização não foi de forma incremental como estabelece a Escola de Uppsala, ingressando no último dos estágios definidos; igualmente o novo modelo da abordagem tem flexibilizado o aspecto de expansão incremental proposto no modelo original (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A aquisição da Saman permitiu o desenvolvimento posterior da estratégia de internacionalização incremental a outros destinos (JOHANSON; VAHLNE, 1977), reduzindo a distância psíquica com estes mediante a coordenação da gestão operacional e financeira desde o Uruguai. A primeira operação de internacionalização baseou-se no relacionamento histórico existente entre ambas as empresas o qual lhe permitiu realizar a operação de aquisição baseado no conhecimento, confiança e compromisso existente entre as empresas, em concordância com o novo modelo proposto de Johanson e Vahlne (2009).

Embora a estratégia adotada pela Camil se assemelhe à abordagem da Escola de Uppsala, compartilha algumas das principais ideias da perspectiva do Paradigma Eclético, como a procura pela redução de custos pela diversificação de

⁵⁷ Incorporado por Johanson e Vahlne (1990).

ativos (produtos e mercados) –estratégias adotadas de *market seeking* e *efficiency seeking* (DUNNING, 2000)– e a melhoria de sua oferta exportadora diversificando em produtos e mercados (recursos financeiro–físico) constituindo uma vantagem de propriedade de natureza estrutural, o acesso a uma marca reconhecida (recurso reputacional) constituindo uma vantagem de propriedade de natureza transacional, o acesso a concessões fiscais do governo, a redução do risco cambial e a gestão coordenada de ativos em diversos países obtendo oportunidades diferenciadoras como o acesso às matérias-primas (recursos financeiro – físico) gerando uma vantagem de localização em relação às vantagens transacionais (DUNNING, 1981); o que coincide com as estratégias de *resource seeking* e *asset seeking* de Dunning (2000).

Finalmente, a empresa Marfrig tem apresentado uma combinação das duas abordagens que, segundo Andersen e Buvik (2002), as empresas podem implementar uma mistura das distintas abordagens, resultando em complementares. De acordo com a Escola de Uppsala, suas fases de internacionalização foram primeiro a exportação, logo as subsidiárias de vendas e, posteriormente, a produção. Nessa última fase, primeiro começou atividades no Uruguai e na Argentina e logo expandiu suas atividades de produção para a Europa, os Estados Unidos e a Ásia.

Contudo, relacionado com o Paradigma Eclético, o ingresso no Uruguai e na Argentina foi na procura principalmente do acesso aos mercados que pelo Brasil não conseguia acessar (DUNNING, 1981), estratégia definida como *market seeking* (DUNNING, 2000). A estratégia adotada pela Marfrig assemelha-se à descrita pela abordagem da *Springboard* para as empresas multinacionais de países emergentes, as quais procuram minimizar as debilidades competitivas surgidas por serem ingressantes no mercado mundial através da aquisição “agressiva” de empresas envolvendo alto grau de risco (LUO; TUNG, 2007). De acordo com o Paradigma Eclético, a estratégia da Marfrig está orientada à produção internacional em diversos continentes do mundo, procurando internalizar a transferência de ativos para não depender do mercado (DUNNING, 1981), estratégia definida pelo autor no ano 2000 como *asset seeking*.

Com a diversificação de seus investimentos, procurou a redução de custos de transação constituindo uma vantagem de propriedade de natureza estrutural (DUNNING, 1981) –estratégia de *efficiency seeking* (DUNNING, 2000)–, o que

facilitou o ingresso em mercados estrangeiros gerando uma posição mais favorável para os investimentos de forma sequencial (DUNNING, 1995). Por sua vez, tem desenvolvido principalmente outras vantagens como: a vantagem de localização surgida da vantagem transacional pela gestão coordenada de ativos para acessar a liberdades de intercâmbio comercial entre países (recurso informacional); a vantagem de propriedade de natureza transacional pela gestão de marcas em diversos países (recurso reputacional); e, com menor importância, segundo Luo e Tung (2007), a vantagem de localização devido à vantagem estrutural surgida pelo acesso às concessões fiscais do governo (DUNNING, 1981).

O próprio sistema produtivo adquirido e logo desenvolvido pela Marfrig no Uruguai (recurso financeiro – físico) constituiu uma vantagem competitiva pela combinação das três vantagens (DUNNING, 1988): propriedade de natureza estrutural, pela integração de processos e a expansão de capacidades organizacionais (recurso organizacional) e tecnológicas (recurso intelectual); da vantagem de localização como vantagem transacional, surgida da gestão coordenada de ativos em diversos países obtendo oportunidades diferenciadoras, como o acesso à matéria-prima (recurso financeiro – físico) e mão de obra (recurso humano) –estratégia de *resource seeking* (DUNNING, 2000)–; a vantagem de internalização, pela redução de custos de transação mediante economias de escala e escopo com a incorporação de produtos intermediários com a formação do *Feed Lot* e a verticalização do sistema com a aquisição do curtume Zenda, em concordância com Dunning (1981).

Nesta pesquisa foram apresentadas as principais abordagens de internacionalização em concordância com a categorização de Carneiro e Dib (2007), os quais as estudaram baseados em cinco perguntas (“Por quê?”, “O que?”, “Quando?”, “Onde?” e “Como?”) e propuseram novas interrogações (“Quem?”, “E então?” e “E daí?”) para novas pesquisas. Dessa forma, neste estudo procurou-se responder às perguntas: “e então?”, entendida pelos autores como “o que ocorre após a expansão para outro país ter sido feita e como gerenciar e integrar as operações internacionais?” (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 19); e “E daí?”, entendida como os impactos no desempenho ou resultados da empresa de forma geral ou particular por negócio ou localização, logo após as ações estratégicas de expansão internacional (CARNEIRO; DIB, 2007).

No quadro 29, a seguir, encontram-se as principais consequências após o processo de internacionalização das empresas estudadas no Uruguai (“E então?”) e os resultados no seu desempenho (“E daí?”).

	Camil	Marfrig	Beta
Processo de Internacionalização	Casual	Planejado	Sem informação
Modo de Entrada	Investimento Direto alto	Investimento Direto alto	Invest. Direto baixo e contratação de produção
Abordagem	Escola de Uppsala	Escola de Uppsala → Paradigma Eclético	Paradigma Eclético
Análise dos recursos est. antes da aquisição	Intelectual, Humano, Organizacional e Relacional	Financeiro – Físico, Informacional e Relacional	Sem informação
Planejamento do desenv. dos recursos	Sem planejamento	Fin. – Físico, Informacional, Relacional e Reputacional	Sem informação
Recursos estratégicos desenvolvidos	<ul style="list-style-type: none"> Financeiro – Capital (G) Financeiro – Físico (A e P) Intelectual (P e G) Humano (G) Organizacional (G) Informacional (G) Relacional (P e G) Reputacional (G) 	<ul style="list-style-type: none"> Financeiro – Capital (G) Financeiro – Físico (G) Intelectual (G e P) Humano (A) Organizacional (A) Informacional (G) Relacional (G, P e G) Reputacional (G) 	<ul style="list-style-type: none"> Financeiro – Físico (A) Intelectual (A) Humano (A) Organizacional (A) Informacional (G) Relacional (A) Reputacional (P)
“E então?”	<ul style="list-style-type: none"> Ser considerada por bancos internacionais como potencial adquirente de negócios relacionados na região. Acessar a mercados internacionais com uma oferta de produtos diversificada e de alta qualidade. Manutenção de referentes do país o que possibilitou uma melhor inserção. A similaridade de visões organizacionais facilitou a integração das empresas o que promoveu mudanças de paradigmas nas temáticas de relacionamento com os produtores, produção por variedades e visão internacional. Absorção de conhecimentos quanto ao relacionamento com os produtores, produção por variedades, e visão internacional facilitando a aquisição de empresas em outros países da região. 	<ul style="list-style-type: none"> Ser melhor conceituada pelos potenciais investidores o que lhe permitiu continuar financiando seu modelo de aquisições. Acessar a mercados internacionais, que desde Brasil não conseguia acessar, com uma oferta de produtos diversificada e de alta qualidade. Manutenção de executivos do país o que possibilitou uma melhor inserção. A similaridade de visões organizacionais facilitou a implementação do modelo da empresa Marfrig no Uruguai. Geração de um sistema produtivo padronizado no Uruguai com um único canal de vendas o qual colabora com os requerimentos do resto das filiais. Absorção de conhecimentos sobre status sanitário, rastreabilidade, e em Programas de criação de animais e de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> Procurando manter a produção e qualidade do produto do qual adquiriu-se sua marca a nível regional, contratou-se ao anterior produtor, acessando desta forma aos recursos estratégicos que diferenciavam o produto.
“E daí?”	<ul style="list-style-type: none"> O cenário de segurança e tamanho pequeno do mercado uruguaio lhe permitiu ter uma primeira experiência de internacionalização, para logo avançar a mercados maiores com menos segurança. Conseguiu ingressar ao mercado mundial de arroz, de forma contínua. Minimização de seus riscos de operação, diversificando mercados e produtos. Devido ao avanço do relacionamento com produtores e ao conhecimento em produção, surgidos de Uruguai, começou a produção por variedades no Brasil, obtendo um produto mais valorado. Incorporação da marca SAMAN reconhecida a nível mundial a seu portfolio de produtos, embora só possa ser vendida desde o Uruguai. 	<ul style="list-style-type: none"> O cenário de segurança e tamanho pequeno do mercado uruguaio lhe permitiu ter uma primeira experiência de internacionalização, para logo avançar a mercados maiores com menos segurança. Melhor conceituação pelos potenciais investidores o que lhe permitiu continuar financiando seu modelo de aquisições. Consolidação de sua oferta exportável, acessando a mercados internacionais que desde Brasil não conseguia acessar. Devido ao avanço do relacionamento com produtores e ao conhecimento em produção, surgidos de Uruguai, conseguiu melhorar a qualidade de seus produtos. Incorporação de marcas reconhecidas mundialmente a seu portfolio, embora só possam ser vendidas desde o Uruguai. 	<ul style="list-style-type: none"> Integração de uma marca reconhecida a nível regional. Obtenção de informações do mercado uruguaio (indicadores e potenciais negócios)

Refs: G: Gerado P: Parcial A: Acesso

Quadro 29 – Análise de processo de internacionalização das empresas Camil, Marfrig e Beta
Fonte: Elaborado pelo autor

Embora as três empresas tenham apresentado abordagens distintas associadas às suas estratégias de internacionalização – Camil a Escola de Uppsala, Beta o Paradigma Eclético e Marfrig uma combinação de ambas –, as respostas “E então?” e “E daí?” resultaram similares entre as empresas Camil e Marfrig. Porém, não se pôde concluir nesta pesquisa a existência de resultados diversos devido às

estratégias de internacionalização adotadas, pois tanto a Camil como a Marfrig adotaram estratégias com abordagens distintas, mas resultados semelhantes.

Dessa forma, analisando as três empresas pesquisadas pode-se inferir que as consequências e os resultados obtidos do processo de internacionalização não dependeriam da abordagem da estratégia escolhida, e sim do grau de investimento e do destino escolhido.

Em resumo, em função das análises antes realizadas, estima-se que o grau de desenvolvimento dos recursos estratégicos poderia estar relacionado ao investimento das empresas brasileiras no Uruguai, com exceção do recurso legal, que não tem apresentado desenvolvimento para nenhuma das três empresas. Por sua vez, de acordo com as fases que tem passado a empresa Beta, antes da aquisição da marca e posterior acordo com fabricante só tinha desenvolvido o recurso informacional, pode-se concluir que ao realizar investimentos no setor produtivo ou contratá-lo as empresas podem gerar o desenvolvimento de recursos estratégicos próprios ou obter recursos que sustentam seus recursos próprios.

Por sua vez, no presente estudo identificaram-se resultados similares aos descritos pela abordagem da Teoria do *Springboard* (LUO; TUNG, 2007); com a distinção de que a abordagem baseou-se no ingresso de empresas multinacionais de países emergentes em países desenvolvidos, e a pesquisa identificou os resultados similares para empresas multinacionais de países emergentes em países emergentes. Ou seja, surge como resultado da pesquisa a contribuição à Teoria do *Springboard* quanto ao destino dos investimentos e a origem dos recursos estratégicos necessários para competir de forma mais eficaz com seus concorrentes globais, reduzindo suas limitações institucionais e do seu mercado doméstico. Em outras palavras, se abre uma nova visão na abordagem aonde as empresas multinacionais de países emergentes não precisam adquirir empresas em países desenvolvidos para reduzir a lacuna existente com seus concorrentes globais, podem adquirir empresas em outros países emergentes, como os da sua própria região, para reduzir esta lacuna.

5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a presente pesquisa apresentaram-se diversas limitações em distintas fases, conforme será listado a seguir.

- a) Durante a fase de preparação da coleta, o grau de resposta e interação por parte das instituições consultadas foi baixo, o que possivelmente não possibilitou obter na fase posterior um maior grau de participação por parte das empresas consultadas, bem como informação relevante para a identificação e seleção de referências e de dados secundários relevantes. Contudo, conseguiu-se acessar aos principais referentes do setor e a diversas fontes secundárias.
- b) As comunicações e os momentos de interação com os representantes das empresas foram escassos, o que não permitiu aprofundar em algumas temáticas o suficiente. Por sua vez, nenhuma das empresas compartilhou fontes de dados secundários; contudo como forma de minimizar esta limitação, os dados foram extraídos das páginas de internet das empresas e de outras fontes, como relatórios de instituições relacionadas a cada setor.
- c) De acordo com Barney *et al.*(2001), que estabeleceram a necessidade de realizar uma análise longitudinal para analisar recursos estratégicos, para a presente pesquisa procurou-se identificar três situações distintas (*ex ante*, objetivo e *ex post*). Contudo, pelas empresas não terem compartilhado relatórios internos onde pudessem ser extraídos esses indicadores e, segundo os entrevistados, não contarem as empresas com um planejamento e uma medição do desenvolvimento dos recursos estratégicos, a identificação dessas três situações para cada um dos recursos resultou difícil; em concordância com Villareal (2005), que concluiu na sua revisão conceitual que a internacionalização é um fenômeno difícil de caracterizar porque implica processos dinâmicos e complexos. Como forma de minimizar a principal limitação, baseou-se nas informações das entrevistas e de dados secundários procurando identificar as distintas situações para a análise.

5.4. AGENDA DE PESQUISA

Em função desta análise, se propõe como agenda de pesquisa as temáticas a seguir:

- a) Durante a análise identificou-se que os principais recursos estratégicos desenvolvidos – a visão internacional e o conhecimento de produção antes do processo industrial – estavam relacionados com aspectos próprios da forma de trabalho no Uruguai. Em função disso, se propõe realizar uma análise sobre o aspecto cultural das empresas adquiridas e de seus principais *stakeholders*, e como esse aspecto tem influenciado as empresas adquirentes brasileiras.
- b) Propõe-se replicar a pesquisa em outros setores que, embora não tenham uma participação de empresas com presença mundial, como as escolhidas, igualmente permitam aprofundar a pesquisa e identificar o desenvolvimento de recursos estratégicos em outros setores. Dessa forma permitirá ampliar setorialmente a contribuição descrita ao *Springboard* não só para o setor agroindustrial.
- c) Propõe-se replicar a pesquisa em outros países da região com as mesmas empresas ou similares, procurando detectar a influência do país de destino. Dessa forma permitirá ampliar a contribuição descrita ao *Springboard* a outros países emergentes, o que permitiria a generalização dos achados.
- d) Finalmente, sugere-se a realização de uma pesquisa quantitativa com uma amostra de empresas dos mesmos sectores em diversos países procurando gerar um “mapa” do desenvolvimento de recursos estratégicos em função do país destino e do país de origem.

REFERÊNCIAS

ACA. 40 años de la certificación de semillas de arroz. **Revista de ACA**, n. 70, p. 35, Julho 2012a.

_____. ¿Qué está pasando con los costos de producción de arroz? **Revista de ACA**, n. 70, p. 8-11, Julho 2012b.

_____. **Organigrama de la integración del arroz en Uruguay**. Disponível em: http://www.aca.com.uy/oldsite/organigrama_integracion.html. Acesso em: 01/11/2013.

ALVAREZ, A.; BUSENITZ, L. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, p. 755-775, 2001.

AMAL, M.; SEABRA, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma Perspectiva Institucional. **Revista EconomiA**, mai./ago. 2007.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, p. 347-363, 2002.

ANDERSSON, S.; The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63, 2000.

BARTEL, M. B.; BORJAS, A.; DEL RÍO, G.; GUARAGLIA, M.; PÉREZ, D.; ROCHÓN, S.; SPERANZA, V. **Estudio y Análisis del Complejo Agroindustrial Arrocero en Uruguay**, Facultad de Agronomía, Universidad de la Republica, Montevideo, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARNEY, J.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. Ed. Oxford University Press, 2007.

BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. Em. ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BCU. Sistema de Estadísticas Económicas (Banco Central del Uruguay). Disponível em: <http://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Paginas/Default.aspx> Acesso em: 21/11/2012.

BEVSA (Bolsa de Valores – Uruguai). **Establecimiento Colonia S.A.** (Prospecto preliminar, 2009). Disponível em: <https://web.bevsa.com.uy/BEVSAIntranet2008/inicio/default.aspx>. Acesso em: 23/07/2013.

BIANCO, C.; MOLDOVAN, P.; PORTA, F. **La internacionalización de las empresas brasileñas en Argentina**. Naciones Unidas, CEPAL, 2008.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic International Business Research. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-19, 2000.

BRF. **Fato Relevante**. São Paulo, 08 dez. 2011a. Disponível em: http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/arquivos/BRF_Fato_Relevante_.pdf. Acesso em: 27/08/2013.

_____. **Demonstrações Financeiras**. 2011b. Disponível em: http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=32198&id=0&conta=28&ano=2011. Acesso em: 27/08/2013.

BROUTHERS, L. E.; BROUTHERS, K. D.; WERNER, S. Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive or Normative? **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 4, p. 831-844, 1999.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

_____. The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1563–1580, 2009.

BURUTARÁN, J. M. Codo a codo para crear valor. **Revista Marfrig Campo**, ano 3, n. 27, abr. 2008. Entrevista.

CAMIL. **Demonstrações Financeiras – Camil Alimentos S.A. 2009**. 28 fev. 2010. Disponível em: <http://www.camil.com.br/press?cat=d>. Acesso em: 24/10/2013.

_____. **Demonstrações Financeiras – Camil Alimentos S.A. 2010**. 28 fev. 2011a. Disponível em: <http://www.camil.com.br/press?cat=d>. Acesso em: 24/10/2013.

_____. **Fato Relevante – Camil Alimentos S.A.** São Paulo, 23 mai. 2011b. Disponível em: <http://www.camil.com.br/press?cat=d>. Acesso em: 24/10/2013.

_____. **Fato Relevante – Camil Alimentos S.A.** São Paulo, 13 oct. 2011c. Disponível em: <http://www.camil.com.br/press?cat=d>. Acesso em: 24/10/2013.

_____. **Demonstrações Financeiras interinas – Camil Alimentos S.A. 2011.** 30 nov. 2011d. Disponível em: <http://www.camil.com.br/press?cat=d>. Acesso em: 24/10/2013.

_____. **Fato Relevante – Camil Alimentos S.A.** São Paulo, 30 mai. 2011e. Disponível em: <http://www.camil.com.br/press?cat=d>. Acesso em: 24/10/2013.

_____. **História da Camil** (*site Camil*). 2013a. Disponível em: <http://www.camil.com.br/history>. Acesso em: 24/10/2013.

_____. **Produtos - Linha Todo dia** (*site Camil*). 2013b. Disponível em: http://www.camil.com.br/related_products/33/79. Acesso em: 24/10/2013.

_____. **Demonstrações Financeiras interinas condensadas – Camil Alimentos S.A. 2013.** 24 oct. 2013c. Disponível em: <http://www.camil.com.br/press?cat=d>. Acesso em: 24/10/2013.

_____. **Demonstrações Financeiras– Camil Alimentos S.A. 2012.** 28 fev. 2013d. Disponível em: <http://www.camil.com.br/press?cat=d>. Acesso em: 24/10/2013.

CAPRON, L.; DUSSAUGE, P.; MITCHELL, W. Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 7, p. 631-661, 1998.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CASSANO, F. A.; VERONESE, G.; DOS SANTOS, J. R.; SANTOS, K. C.; DIAS, M.; TELES, R. Vantagens competitivas dos frigoríficos brasileiros no processo de internacionalização. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 2, p. 90-115, 2011.

CEPAL. **La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2007.** United Nations. Santiago de Chile, 2008.

_____. **La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2008.** United Nations. Santiago de Chile, jun. 2009.

_____. **La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2009.** United Nations. Santiago de Chile, 2010.

_____. **La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2010.** United Nations. Santiago de Chile, jun. 2011.

_____. **La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe – 2011.** United Nations. Santiago de Chile, jun. 2012.

CIENFUEGOS, M.; SANAHAJA, J. A. **Una región en construcción: UNASUR y la integración en América del Sur**. Fundación CIDOB, Barcelona, 2010.

CINDES. O Brasil na América do Sul: Promovendo a Integração e a Cooperação Regionais. **Cindes**. Breves n. 7, 2da Ed., jul. 2008.

COURDIN, V.; HERNÁNDEZ, A. Dinámica del cultivo de arroz en Uruguay en el “nuevo” escenario agropecuario (2000-2010). **Revista Cangüé**, n. 34, set. 2013.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Blackwell Publishing, 2. ed., 1992.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DENBERG, M. W.; GOMES, J. S. Impactos Ocasionados pela Internacionalização em Empresas Brasileiras: Um Estudo de Caso Múltiplo. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 3, p. 77-99, 2011.

DUNNING, J. H. La Empresa multinacional. Algunas consideraciones generales. Em. DUNNING, J. H. **La Empresa Multinacional**. Fondo de Cultura Económica, Mexico, cap. 1, 1971.

_____. **Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach**. 1981.

_____. The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, 1988.

_____. The eclectic paradigm of international production: a personal perspective. Em. PITELIS, C. N.; SUGDEN, R. **The Nature of the Transnational Firm**. Ed. Routledge. 1991.

_____. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, 3er trimestre, 1995.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, n. 9, p. 163-190, 2000.

_____. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **Int. J. of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

ESCOLANO A., C. V.; BELSO M., J. A. Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. **Revista Asturiana de Economía**, n. 27, p. 169-195, 2003.

EST. COLONIA. **Estado Contable Establecimiento Colonia 30/06/2011**.

Disponível em:

<https://web.bevs.com.uy/BevsalIntranet2008/publicaciones/ECSAEstadosContables30.06.2011.pdf>. Acesso em: 23/07/2013.

F.T./MARFRIG. Nuestro Compromiso. **Revista Marfrig Campo**, ano 2, n. 24, fev. 2008a. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/downloads/>. Acesso em: 23/07/2013.

F.T./MARFRIG. Ganaderos en la Jornada de Cría. **Revista Marfrig Campo**, ano 2, n. 24, fev. 2008b. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/downloads/>. Acesso em: 23/07/2013.

_____. Ventajas genuinas. **Revista Marfrig Campo**, ano 2, n. 25, fev. 2008c. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/downloads/>. Acesso em: 23/07/2013.

_____. Impulso Agropecuario, en marcha. **Revista Marfrig Campo**, ano 2, n. 26, mar. 2008d. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/downloads/>. Acesso em: 23/07/2013.

_____. Codo a codo para crear valor. **Revista Marfrig Campo**, ano 3, n. 27, abr. 2008e. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/downloads/>. Acesso em: 23/07/2013.

_____. **Memoria Social RSE – 2011**. 2011a. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/downloads/>. Acesso em: 23/07/2013.

_____. **Programa de Desarrollo de Marfrig**, Sala de Prensa nov. 2011b. Disponível em: http://www.ft.com.uy/index.php?target=sala_de_prensa. Acesso em: 27/10/2013.

_____. **Marfrig comienza proyecto pionero para medir “Huella Hídrica”**, Sala de Prensa. mar. 2012. Disponível em: http://www.ft.com.uy/index.php?target=sala_de_prensa. Acesso em: 27/10/2013.

_____. **Uruguay - Un lugar único en el mundo** (site). 2013a. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/index.php?target=uruguay-lugar-unico>. Acesso em: 31/07/2013.

_____. **Innovación en armonía con la naturaleza** (site). 2013b. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/index.php?target=productos-carnebovina-organica>. Acesso em: 25/10/2013.

_____. **Historia** (site). 2013c. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/index.php?target=empresa-historia>. Acesso em: 01/08/2013.

_____. **100% Trazabilidad** (site). 2013d. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/index.php?target=productos-trazabilidad>. Acesso em: 24/10/2013.

_____. **Carne de alimentación a grano** (site). 2013e. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/index.php?target=productos-carnebovina-alimentadagrano>. Acesso em: 27/10/2013.

_____. **Terminación a Corral – dinamizando los sistemas ganaderos** (site). 2013f. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/index.php?target=productores-terminacionacorral>. Acesso em: 27/10/2013.

_____. **Carne de alimentación a pasto** (*site*). 2013g. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/index.php?target=productos-carnebovina-alimentadapasto>. Acesso em: 27/10/2013.

_____. **Carne Angus Certificada** (*site*). 2013h. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/index.php?target=productos-carnebovina-anguscertificada>. Acesso em: 27/10/2013.

_____. **Tacuarembó/Marfrig presenta South Lamb, su marca de cordero Premium** (*site*). 2013i. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/index.php?target=productos-carneovina>. Acesso em: 27/10/2013.

_____. **Bienestar Animal** (*site*). 2013j. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/index.php?target=productos-bienestaranimal>. Acesso em: 25/10/2013.

F. TACUAREMBÓ. Bienestar Animal . **Revista Amigo Productor**, set. 2005. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/downloads/>. Acesso em: 23/07/2013.

_____. Carne Orgánica Certificada . **Revista Amigo Productor**, dez./jan. 2006a. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/downloads/>. Acesso em: 23/07/2013.

_____. S.I.R.A. . **Revista Amigo Productor**, ago./set. 2006b. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/downloads/>. Acesso em: 23/07/2013.

_____. Marfrig . **Revista Amigo Productor**, fev./mar. 2007. Disponível em: <http://www.ft.com.uy/downloads/>. Acesso em: 23/07/2013.

FITCH RATINGS. **Establecimientos Colonia – Informe complementario 2009**, jan. 2010a. Disponível em: <https://web.bevsa.com.uy/BEVSAIntranet2008/publicaciones/ecol2901.pdf>. Acesso em: 23/07/2013.

_____. **Establecimientos Colonia – Informe integral**, jul. 2010b. Disponível em: <https://web.bevsa.com.uy/BevsalIntranet2008/publicaciones/Calificacion%20Ecsa%20Julio%202010.pdf>. Acesso em: 23/07/2013.

_____. **Establecimientos Colonia – Informe integral**, jul. 2011. Disponível em: <https://web.bevsa.com.uy/BevsalIntranet2008/publicaciones/EColonia210711.pdf>. Acesso em: 23/07/2013.

FLEURY, A.; LEME, M. T.; REIS, G. El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas. **Universia Business Review**, primeiro quadrimestre, p. 34-55, 2010.

FLORIANI, D.; BORONI, F.; FLEURY, M. T. O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.

FLORIANI, D; FLEURY, M. T. O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. **RAC**, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012.

GONÇALVES, R. **Efeitos da Internacionalização sobre os Recursos Estratégicos**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Tese de Doutorado, 2009.

GRANT, R. M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, Spring, p. 114-135, 1991.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O Processo de Internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. Em. ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan. **International Studies of Man. & Org.**, v. 15, n. 2, p. 41-59, 1985.

HILL, C. W. L.; HWANG, P.; KIM, W. C. An Eclectic Theory of the choice of international entry mode. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 117-128, 1990.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Tesis de Doutorado. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960/1976.

IGLESIAS, R.; COSTA, K. Mapa do investimento brasileiro na América do Sul e no México: análise das informações no IndexInvest Brasil. **Cindes**. Breves nº: 63, janeiro de 2012.

INAC. **Algunas definiciones prácticas**. Disponível em: <https://www.inac.gub.uy>. Acesso em: 27/01/2014.

IRGA. **Uruguai inicia a colheita do arroz e pode direcionar mercado exportador**, abr. 2008. Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/conteudo/1760/uruguai-inicia-a-colheita-do-arroz-e-pode-direcionar-mercado-exportador/>. Acesso em: 25/10/2013

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach. **International Journal of Management and Organization**, 1987.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-22, 1975.

KHAUAJA, D.; TOLEDO, G. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: Estudo com franqueadoras. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 1, p. 42-62, 2011.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**, v. 36, Jan., 2010.

LUO, Y.; TUNG, R. L. International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 481-498, jul. 2007.

MACEDO, R. Visión regional. **Revista Marfrig Campo**, ano 3, n. 27, abr. 2008. Entrevista.

MACHADO, F. **Estratégias de Internacionalização e seus resultados: um caso sul rio-grandense** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MADHOK, A. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 39-61, 1997.

MADSEN, T.K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

MARFRIG. Produção Orgânica. **Saboreando o Mundo**, n. 2, p. 18-19, abr./mai./jun. 2013a. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/revista-corporativa/revista-corporativa.asp>. Acesso em: 29/10/2013.

_____. Rentabilidade e crescimento sustentável. **Saboreando o Mundo**, n. 3, p. 3, jul./ago./set. 2013b. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/revista-corporativa/revista-corporativa.asp>. Acesso em: 29/10/2013.

_____. Muito além do relacionamento. **Saboreando o Mundo**, n. 3, p. 11-13, jul./ago./set. 2013c. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/revista-corporativa/revista-corporativa.asp>. Acesso em: 29/10/2013.

_____. **Programa Fomento** (site). 2013d. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/fomento/programa-fomento/bovinos/bovinos.asp>. Acesso em: 29/10/2013.

_____. **Marfrig Beef** (site). 2013e. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/empresa/marfrig-beef.asp>. Acesso em: 29/10/2013.

_____. **Cronologia** (*site*). 2013f. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/cronologia/cronologia.asp>. Acesso em: 29/10/2013.

_____. **A Empresa** (*site*). 2013g. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/empresa/empresa.asp>. Acesso em: 29/10/2013.

_____. Rumo ao crescimento. **Saboreando o Mundo**, n. 3, p. 14-18, jul./ago./set. 2013h. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/revista-corporativa/revista-corporativa.asp>. Acesso em: 29/10/2013.

MENDES B., F; FERREIRA C., F.C.; PEIXOTO C., F; REZENDE P., E. O Prisma da Internacionalização: um estudo de caso. **FACES R. Adm.**, v. 5, n. 3, p. 42-55, set./dez. 2006.

MENEZES, J. D.; CAMPOS, L. A. Transnacionais Brasileiras: Motivadores e Resultados do Processo de Internacionalização da Vale. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 4, n. 1, 2009.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory: Methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, p. 148-166, 2003.

MOREIRA, M.; FORTE, S. H. Competitividade internacional baseada em recursos – estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadores do setor calçadista brasileiro. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 1, n. 1, p. 77-102, 2006.

NUNES, C. C.; SERRA, F. A.; FERREIRA, M. P. Internacionalização bancária brasileira: Estudo de caso do Banco Itaú. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – RAUnP**, n. 2, p. 57-74, 2011.

NUNES, T; OLIVEIRA, P. Processo de Internacionalização da empresa brasileira: Tigre S.A. (1977 a 2008). **Relações Internacionais no Mundo Atual**, v. 2, n. 12, 2010.

OCDE. **Definición Marco de Inversión Extranjera Directa: cuarta edición**. OECD, 2008. Disponível em: www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/46226782.pdf. Acesso em: 30/04/2014.

OCDE/CEPAL. **Perspectivas Económicas de América Latina 2012: Transformación del Estado para el Desarrollo**. OECD Publishing, CEPAL, United Nations. 2011.

OECD – FAO. **Agricultural Outlook 2011 - 2020**. OECD/FAO, jun. 2011. Disponível em: <http://www.oecd.org/site/oecd-faoagriculturaloutlook/48184282.pdf>. Acesso em: 23/03/2013.

OLIVEIRA T., P; NUNES, T; DESTEFENI D., M. Internacionalização de empresas brasileiras; os casos de Tigre e Bematech. In: **XXIII ENANGRAD**, Bento Gonçalves, 2012.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, n. 24, p. 45-64, 1994.

PALMER, N. Uruguay: A small country, big in rice. **Rice Today**, International Rice Research Institute, v. 11, n. 3, 2012.

PASQUALOTTO, C.; UGALDE, M. Adaptações de produto no processo de internacionalização de empresas gaúchas do setor moveleiro. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 5, n. 2, p. 46-65, 2010.

PENG, M. W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, n. 27, p. 803-829, 2001.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Oxford University, 1995. Tradução: Ed. Unicamp, 2006.

PEPPER, J. Qualidade e Sabor. **Saboreando o Mundo**, n. 3, p. 19, jul./ago./set. 2013. Entrevista a CEO de Boloco Restaurants.

PERROTA, D.; FULQUET, G.; INCHAUSPE, E. Luces y sombras de la internacionalización de las empresas brasileñas en Sudamérica: ¿integración o interacción? **Nueva Sociedad**, Buenos Aires, jan. 2011.

PETROBRAS. **Actividades em Uruguay** (site). 2013. Disponível em: <http://www.petrobras.com/main.jsp?lumPageId=4028803B2C405217012C40E7CDB65EFC&lumA=1&lumI=4028803B2C405217012C411D3F100AFE&locale=es&doui=processActionId=setLocaleProcessAction>. Acesso em: 21/11/2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, mai./jun. 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, p. 22-40, 2001.

RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Cambridge University Press, 2009.

ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

RUGMAN, A. M. Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature. **Review of World Economics**. V. 116, n. 2, p.365-379, 1980.

_____. A Test of Internalization Theory. **Managerial and Decision Economics**, v. 2, n. 4, p. 211-219, 1981.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 769-780, 2002.

SALAZAR, V.; MORAES, W. F.; LEITE, Y. V. Resourced based view: das proposições basilares de Penrose à internacionalização das empresas contemporâneas. In: **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Belo Horizonte, MG, oct. 2011.

SAMAN. **La empresa del Arroz Uruguay** (*site*). 2013a. Disponível em: <http://www.saman.com.uy/saman.html>. Acesso em: 22/10/2013.

_____. **Productores y Saman: el vínculo vital** (*site*). 2013b. Disponível em: <http://www.saman.com.uy/saman.html>. Acesso em: 22/10/2013.

_____. **Arroz Uruguay para el Mundo** (*site*). 2013c. Disponível em: <http://www.saman.com.uy/saman.html>. Acesso em: 22/10/2013.

_____. **Semillas** (*site*). 2013d. Disponível em: <http://www.saman.com.uy/saman.html>. Acesso em: 22/10/2013.

_____. **Calidad** (*site*). 2013e. Disponível em: <http://www.saman.com.uy/saman.html>. Acesso em: 22/10/2013.

_____. **El Espiritu Arroz Uruguay** (*site*). 2013f. Disponível em: <http://www.saman.com.uy/saman.html>. Acesso em: 22/10/2013.

_____. **Empresas vinculadas** (*site*). 2013g. Disponível em: <http://www.saman.com.uy/saman.html>. Acesso em: 22/10/2013.

_____. **Cultivos** (*site*). 2013h. Disponível em: <http://www.saman.com.uy/saman.html>. Acesso em: 22/10/2013.

_____. **Tecnología Productiva** (*site*). 2013i. Disponível em: <http://www.saman.com.uy/saman.html>. Acesso em: 22/10/2013.

_____. **Producción de arroz monitoreada**, 2013j. Disponível em: http://www.saman.com.uy/saman_sgs_web.pdf. Acesso em: 22/10/2013.

SANTOS, L. Reestruturação, Internacionalização e novos territórios de acumulação do Grupo Votorantim. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 2, p. 26-48, 2012.

SANTOS, R.; VARGAS, K.; MOURA, G.; MINELLO, I. Estudo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 2, p. 26-48, 2012.

SECCO, M. Nuestro Compromiso . **Marfrig Campo**, ano 3, n. 24, fev. 2008.

SECCO, M. Produção Orgânica . **Saboreando o Mundo**, n. 2, p. 18-19, abr./jun./jul. 2013.

SGS - Sistema Gerenciador de Séries Temporais. BCB (Banco Central do Brasil). Disponível em:

<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries>. Acesso em: 21/11/2012.

SGS. **SAMAN MONITORED RICE PRODUCTION Olimar Uruguayan Rice, 2012 Harvest**. 2012. Disponível em: <http://www.saman.com.uy/saman.html>. Acesso em: 22/10/2013.

SILVA, N.; FLEURY, M. T. Estratégias de Transferência de conhecimento em multinacionais brasileiras: Estudo comparativo entre as subsidiárias adquiridas e as *Greenfield*. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 1, p. 1-33, 2012.

STAL, E. GERDAU S.A.: a empresa brasileira mais internacionalizada. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 2, n. 2, p. 194-220, 2007.

STAL, E.; CAMPANARIO, M. Inovação em subsidiárias de empresas multinacionais: A aplicação do Paradigma Eclético de Dunning em países emergentes. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 560-591, 2011.

SUZIN, J. **Análise das competências organizacionais para a internacionalização: o caso Vulcabras/Azaleia**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, dissertação de mestrado, 2010.

TAVARES, J. Progresso Técnico e Desempenho Exportador: Peculiaridades do Caso Brasileiro. Textos **CINDES** n. 15, mai. 2010.

THE ECONOMIST. Exportaciones Saludables: Mercados externos para carne natural. **The Economist Intelligence Unit**, 2007. Disponível em: www.inac.gub.uy. Acesso em: 01/02/2014.

TREVISAN, L. Pressão cambial e a decisão de internacionalização: o caso MARCOPOLO no período 2004/2005. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 1, n. 1, p. 190-202, 2006.

_____. Internacionalização de empresas brasileiras: uma aplicação do “Modelo de Uppsala” **eGestão**, v. 4, n. 2, p. 163, abr.-jun. 2008.

UNCTAD. **World Investment Report 2012**. United Nations. New York and Geneva, 2012.

URBAN, T. P. **O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira**. 99 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, 2006.

URUGUAY. Ley Nº 16.906: **Interés Nacional, Promoción y Protección**. Poder Legislativo da República Oriental del Uruguay, jan. 1998. Disponível em: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=16906&Anchor>
Acesso em: 21/11/2012.

Uruguay XXI. **Brasil, perfil país**. Uruguay XXI, ago. 2012a.

_____. **Guía para el Inversor**. Uruguay XXI, 2012b.

_____. Estadísticas de Comercio Exterior (Instituto Uruguay XXI). Disponível em: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion-comercial-y-economica/estadisticas-de-comercio-exterior/>. Acesso em: 23/03/2013.

VALENTIN, E. K. SWOT analysis from a resource-based view. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 9, n. 2, p. 54-69, 2001.

VILLARREAL L., O. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. **Cuadernos de Gestión**, v. 5, n. 2, p. 55-73, 2005.

WEISFELDER, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. **Reassessing the Internationalization of the Firm**, v. 11, p- 13-46, 2001.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, 1988.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

_____. The resource based-view of the firm: ten year after. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, 1995.

WILLIAMSON, O. E. Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. **American Economic Association**, v. 63, n. 2, 1973.

_____. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. Ed. The Free Press, 1975.

_____. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, 1979.

_____. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, 1981.

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4, p. 342-347, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre, Ed Bookman, 2005.

ZEN, A. O Processo de Internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da Vinícola Casa Valduga. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 1, p. 123-148, 2012.

APÊNDICE A

Apresentação enviada as Instituições e empresas participantes (português)

A formação de Recursos Competitivos no Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras no Uruguai

Rodrigo Martínez de Álava

Universidade Federal do Paraná – UFPR
Programa de Pós-graduação em Administração
Curso de Mestrado em Administração

Orientador: Dr. Gustavo Abib



Conceitos chaves


Recursos Estratégicos:

- Os recursos estratégicos são todos os ativos, capacidades, processos, atributos da firma, informações, conhecimentos, etc.; que lhe permitam à organização implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade, segundo quadro:

Tipos de Recursos		Atributos dos Recursos	
Tangíveis	• Financeiro • Legal	Valiosos Raros Inimitáveis Não Substituíveis	
Intangíveis	• Intelectual • Humano • Organizacional • Informacional • Relacional • Reputacional		

Motivos da pesquisa – Acadêmicos

- A maior parte dos estudos concentram-se em como as empresas definem e estabelecem estratégias em função de seus recursos estratégicos.
- Neste caso, pelo contrário, procura-se identificar de que forma a estratégia de internacionalização contribui na formação de recursos competitivos de empresas brasileiras no Uruguai.



Metodologia

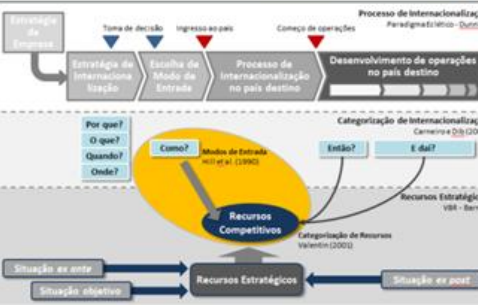
Preparação da pesquisa	Caso Piloto	Coleta de dados	Análise de dados	Divulgação
<ul style="list-style-type: none"> Identificação das empresas e referentes em função de informações de instituições relacionadas. Geração de um perfil prévio das empresas e referentes. Avaliação de roteiro pelos entrevistados. Procura de apoio institucional das entidades relacionadas e consultadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Realização de Caso Piloto com empresa definida como representante e do estúdio segundo os referentes. Avaliação de ferramentas utilizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudo multicaso por entrevistas semi-estruturadas em profundidade direcionadas por roteiro, com o representante de maior nível hierárquico das empresas escolhidas, preferencialmente que tenha participado do processo. Entrega de transcrições das entrevistas para avaliar os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Em paralelo a coleta de dados categorização dos recursos estratégicos identificados, em consonância com as teorias e pesquisas achadas em que se baseia o estudo. Análise de dados por triangulação do coletado nas entrevistas e de fontes secundárias. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de resumo executivo dos resultados da pesquisa às empresas, entrevistadas e instituições participantes. Realização de evento fechado para a divulgação dos dados.

• **Público objetivo:** Empresas estabelecidas no Uruguai, como filiais ou com investimentos de empresas brasileiras. Identificação das empresas por relatórios e entrevistas com instituições referentes.

Motivos da pesquisa – Práticos

- Promover a identificação da relação entre as diversas estratégias de internacionalização (**modos de entrada**) e o desenvolvimento dos **recursos estratégicos** das empresas, com o objetivo de fornecer aos futuros interessados em investir no Uruguai, as ferramentas adequadas para obter os resultados desejados.
- As empresas brasileiras poderão contar com maior informação sobre as **possíveis estratégias** a serem realizadas e os resultados das mesmas, em função das **experiências de seus pares**.
- Se procurará incentivar a corrente de investimentos no Uruguai desde o Brasil e outras origens.
- Por sua vez, procurar informar aos receptores dos investimentos e ao Governo os achados da relação estudada, promovendo a geração de um cenário mais apto para a recepção de investimentos ou para a adequação das políticas atuais.

Metodologia – Design da Pesquisa



Conceitos chaves

Internacionalização – Modos de entrada:

- O processo de internacionalização, entendido como a decisão de produção no exterior em um determinado destino por meio de operações diretas ou parcerias, será medido em função de 4 modos de entrada:



Rodrigo Martínez de Álava

martinezdealava@gmail.com
097 301 900



Figuras 13 a 20. Apresentação de pesquisa no campo (português)
Fonte: Elaborado pelo autor

Apresentação enviada as Instituições e empresas participantes (espanhol)

La formación de Recursos Competitivos en el Proceso de Internacionalización de Empresas Brasileiras em Uruguay

Rodrigo Martínez de Álava

Universidade Federal do Paraná – UFPR
Programa de Pós-graduação em Administração
Curso de Mestrado em Administração

Tutor: **Dr. Gustavo Abib**



Conceptos claves

Recursos Estratégicos:

- Los recursos estratégicos son todos los activos, capacidades, procesos, atributos de la firma, informaciones, conocimientos, etc.; que le permiten a la organización implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, según figura a seguir:

Tipos de Recursos		Atributos de los Recursos	
Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> Financiero Legal 	<ul style="list-style-type: none"> Valiosos Raros Inimitables No sustituibles 	
Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> Intelectual Humano Organizacional Informacional Relacional Reputacional 		

Motivos de la investigación – Académicos

- La mayoría de los estudios se concentran en como las empresas definen y establecen estrategias en función de sus recursos estratégicos.



- En este caso, por lo contrario, se procura identificar de qué forma la estrategia de internacionalización contribuye en la formación de recursos competitivos de empresas brasileiras en Uruguay.

Metodología

Preparación de la Investigación	Caso Piloto	Colecta de datos	Análisis de datos	Divulgación
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de las empresas y referentes en función de las informaciones de las instituciones relacionadas. Generación de un perfil preliminar de las empresas y ref. Evaluación de guía por los entrevistados. Búsqueda de apoyo institucional de las entidades relacionadas y consultadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un Caso Piloto con empresa definida como representant e del estudio según los referentes. Evaluación de las herramientas utilizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio multicaso por entrevistas semi-estructuradas en profundidad direccionadas por guía, con el representante de mayor nivel jerárquico de las empresas seleccionadas, preferencialmente que tenga participado del proceso. Entrega de Entrega de transcripciones de las entrevistas para evaluar los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> En forma paralela a la colecta de datos, categorización de los recursos estratégicos identificados, en consonancia con las teorías e investigaciones en que se basa el estudio. Análisis de los datos por medio de triangulación de los recolectados en las entrevistas y de fuentes secundarias. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de resumen ejecutivo de los resultados de la investigación a las empresas entrevistadas e instituciones participantes. Realización de evento cerrado para la divulgación de los datos.

• **Público objetivo:** Empresas establecidas en Uruguay, como filiales o con inversiones de empresas brasileiras. Identificación de las empresas por informes y entrevistas con instituciones referentes.

Motivos da la investigación – Prácticos

- Promover la identificación de la relación entre las diversas estrategias de internacionalización (**modos de entrada**) y el desarrollo de los **recursos estratégicos** de las empresas, con el objetivo de brindar a los futuros interesados en invertir en Uruguay, las herramientas adecuadas para obtener los resultados deseados.
- Las empresas brasileiras podrán contar con mayor información sobre las **posibles estrategias** a ser empleadas y los resultados de las mismas, en función de las **experiencias de sus pares**.
- Se buscará promover la corriente de inversiones en el Uruguay desde el Brasil y otros orígenes.
- A su vez, buscar informar a los receptores de las inversiones y al Gobierno los resultados de la relación estudiada, promoviendo la generación de un escenario mas apto para la recepción de inversiones o para la adecuación de las políticas actuales.

Metodología – Diseño de investigación



Conceptos claves

Internacionalización– Modos de entrada:

- El proceso de internacionalización, entendido como la decisión de producir en el exterior en un determinado destino por medio de operaciones directas o acuerdos, será medido en función de 4 modos de entrada:

Exportación

Licencia y Franquicia

Joint Venture

Inversión Directa

Rodrigo Martínez de Álava

martinezdealava@gmail.com
097 301 900



Figuras 21 a 28. Apresentação de pesquisa no campo (português)
Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista (português)

Roteiro de Entrevista

Nome	Posição	tempo no cargo	tempo na empresa	posição durante o processo	nacionalidade
------	---------	----------------	------------------	----------------------------	---------------

1 Por que internacionalizou suas operações ao Uruguai?

Procurar identificar a razão que levou a internacionalizar suas atividades ao Uruguai. Diferenciar entre 3 principais razões:

- **Mercado** (procura de novo mercado, procura de maior presença a nível regional, outras razões)
- **Acesso a Recursos** (acesso a matérias primas, permisos e políticas governamentais, posicionamento geográfico estratégico / logística, quotas ou políticas que permitem facilidade de acesso a outros mercados, outros tipos de recursos).
- **Aprendizagem organizacional** (dentro de um plano de crescimento regional ou global, como aprendizagem para novas etapas de internacionalização da empresa).

2 Como foi o processo de internacionalização ao Uruguai?

- Descrição do processo
- Identificação de tipo/s de modos de entrada escolhidos
- Características das empresas e sua relação com o processo
- Em que cenário de origem e local foi desenvolvido? Está afetou na implementação da estratégia?

3 O que gerou o processo de internacionalização na empresa?

- A nível local, na empresa em Uruguai
- A nível global da organização

4 Quais recursos estratégicos apresentaram um desenvolvimento logo do processo de internacionalização?

- Tangíveis: **Financeiro - Capital** (capital e acesso a mercados financeiros físicos), **Financeiro - Físico** (instalações, equipamentos, configurações e matérias primas), **Legal**. - Identificação por meio de indicadores e informação preliminar de fontes secundárias (confirmação *in situ* dos indicadores).
- Intangíveis: **Intelectual, Humano, Organizacional, Informacional, Relacional, Reputacional**. - Identificação por meio de indicadores e informação preliminar de fontes secundárias (confirmação *in situ* dos indicadores).

5 Qual era a situação anterior ao processo de internacionalização dos recursos detectados?

- Tangíveis: **Financeiro - Capital** (capital e acesso a mercados financeiros físicos), **Financeiro - Físico** (instalações, equipamentos, configurações e matérias primas), **Legal**.
- Intangíveis: **Intelectual, Humano, Organizacional, Informacional, Relacional, Reputacional**.

6 Qual foi a situação resultante do desenvolvimento dos recursos após o processo de internacionalização?

- Tangíveis: **Financeiro - Capital** (capital e acesso a mercados financeiros físicos), **Financeiro - Físico** (instalações, equipamentos, configurações e matérias primas), **Legal**.
- Intangíveis: **Intelectual, Humano, Organizacional, Informacional, Relacional, Reputacional**.

7 O desenvolvimento destes recursos tenho sido planejado? No caso afirmativo, qual foi a situação planejada?

- Teve um planejamento de recursos? Se implementou uma estratégia de internacionalização para o desenvolvimento de recursos estratégicos?
- No caso afirmativo, qual foi a situação planejada para cada um dos recursos estratégicos?
- Esta situação objetivo do desenvolvimento de cada recurso foi atingida?
- Quais foram os elementos internos ou dos externos (cenário, setor) que influenciaram no desenvolvimento dos recursos estratégicos?

Quadro 30. Roteiro de entrevista em português

Fonte: Elaborado pelo autor

Roteiro de entrevista (espanhol)

Guía de Entrevista

Nombre	Posición	Tiempo en el Cargo	Tiempo en la Empresa	Posición durante el proceso	nacionalidad
1 ¿Por qué internacionalizó sus operaciones a Uruguay? Buscar identificar la razón que llevó a internacionalizar sus actividades a Uruguay. Diferenciar entre 3 principales razones: - Mercado (búsqueda de nuevo mercado, búsqueda de mayor presencia a nivel regional, otras razones) - Acceso a Recursos (acceso a materias primas, permisos y políticas gubernamentales, posicionamiento geográfico estratégico / logística, cuotas o políticas que faciliten el acceso a otros mercados, otros tipos de recursos). - Aprendizaje organizacional (dentro de un plan de crecimiento regional o global, como aprendizaje para las nuevas etapas de internacionalización de la empresa).					
2 ¿Cómo fue el proceso de internacionalización a Uruguay? - Descripción del proceso. - Identificación de tipo/s de modos de entrada escogidos. - Características de las empresas y su relación con el proceso. - ¿En qué contexto de origen y destino fue realizado? ¿Esto afectó en la implementación de la estrategia?					
3 ¿Qué generó el proceso de internacionalización en la empresa? - A nivel local, en la empresa en Uruguay. - A nivel global de la organización.					
4 ¿Cuáles recursos estratégicos se desarrollaron luego del proceso de internacionalización? - Tangibles: Financiero - Capital (capital y acceso a mercados financieros físicos), Financiero - Físico (instalaciones, equipamientos, configuraciones y materias primas), Legal . --- Identificación por medio de indicadores e información preliminar de fuentes secundarias (confirmación insitu de los indicadores). - Intangibles: Intelectual, Humano, Organizacional, Informacional, Relacional, Reputacional . --- Identificación por medio de indicadores e información preliminar de fuentes secundarias (confirmación insitu de los indicadores).					
5 ¿Cuál era la situación anterior al proceso de internacionalización de los recursos detectados? - Tangibles: Financiero - Capital (capital y acceso a mercados financieros físicos), Financiero - Físico (instalaciones, equipamientos, configuraciones y materias primas), Legal . - Intangibles: Intelectual, Humano, Organizacional, Informacional, Relacional, Reputacional .					
6 ¿Cuál fue la situación resultante del desarrollo de los recursos después del proceso de internacionalización? - Tangibles: Financiero - Capital (capital y acceso a mercados financieros físicos), Financiero - Físico (instalaciones, equipamientos, configuraciones y materias primas), Legal . - Intangibles: Intelectual, Humano, Organizacional, Informacional, Relacional, Reputacional .					
7 ¿El desarrollo de estos recursos ha sido planificado? En caso afirmativo, ¿Cuál era la situación planificada? - ¿Tuvieron una planificación de recursos? Se implementó una estrategia de internacionalización para el desarrollo de los recursos estratégicos? - En caso afirmativo, ¿Cuál fue la situación planificada para cada uno de los recursos estratégicos? - ¿Esta situación objetivo del desarrollo de cada recurso fue alcanzada? - ¿Cuáles fueron los elementos internos o externos (contexto, sector) que influenciaron en el desarrollo de los recursos estratégicos?					

Quadro 31. Roteiro de entrevista em português

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE C

Documento para a análise de dados

1	Nome:		Razão social:	
Processo de Internacionalização				Fonte
	Situação anterior			
	Processo de Internacionalização			
	Situação posterior			
	Presente			
	Futuro			
Histórico da empresa por anos e fases				Fonte
	Ano	Situação		
Recursos Tangíveis				Fonte
1.1	Financeiro - Capital	- Capital e acesso aos mercados financeiros físicos.		
1.2	Financeiro - Físico	- Instalações, equipamentos, configurações e matérias primas.		Fonte
1.3	Legal	- Patentes, marcas e contratos que protegem o capital intelectual.		Fonte
Recursos Intangíveis				Fonte
1.4	Intelectual	- Expertise, fórmulas e descobertas.		
1.5	Humano	- Conhecimentos e habilidades individuais dos empregados		Fonte
1.6	Organizacional	- Cultura, costumes, visões e valores compartilhados, rotinas e relações de trabalho.		Fonte
1.7	Informacional	- Informação de clientes, e inteligência de mercado (concorrentes)		Fonte
1.8	Relacional	- Alianças estratégicas; relações com clientes, vendedores e outros <i>stakeholders</i> , que frequentemente são afetados pelo poder de negociação e os custos de intercâmbio.		Fonte
1.9	Reputacional	- Nomes de marca que reduzem o risco percebido ou tem valor simbólico.		Fonte
Consultas Pendentes				Fonte

Quadro 32. Documento para análise de dados

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: Para cada um dos recursos estratégicos, existe uma coluna à esquerda da correspondente a fonte utilizada para identificar as informações relacionadas a: situação inicial, antes da internacionalização (SI), situação objetiva (SO), e situação final (SF).